



Ruokapalveluyrityksen menestystekijät maatalan monialayrityksessä

Raija Räikkönen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjoh-
don koulutusohjelma
2010



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tekijä Raija Räikkönen	Ryhmä RHM16
Opinnäytetyön nimi Ruokapalveluyrityksen menestystekijät maatalan monialayrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 6
Ohjaajat Mariitta Rauhala, Hanna Moisio	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää maatalan liitännäiselinkeinona toimivien ruokapalveluyrityksien voimavaroja, mitkä auttavat yrityksiä menestymään yritystoiminnassaan.</p> <p>Maaseutu ja maatala toimintaympäristönä asettavat ruokapalveluyritykselle omat rajoitteensa, mutta antavat myös resursseja, jotka voivat tuottaa huomattavaa lisäarvoa ruokapalveluun sijainnin, ympäristön, luontoarvojen, toimitilojen tai verkostojen kautta.</p> <p>Yrityksen kasvun vaiheet -mallin ymmärtäminen selittää sitä ilmiötä, että tietynlainen johtajapersoonallisuus voi olla hyvä yhden vaiheen johtaja, mutta yrityksen laajetessa yritys tarvitsee erilaista johtajapersoonallisuutta. Tämän sekä yrittäjän asettamien tavoitteidensa takia kaikki maaseutuyritykset eivät kehity kasvuyrityksiksi vaan valitsevat elämäntapayrittäjyyden.</p> <p>Yritys syntyy, kun yrittäjä havaitsee yrittäjyyden mahdollisuudet ja käyttää ne hyväkseen. Yritysympäristö, toimiala ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat yrityksen aloittamiseen. Yrittäjä toteuttaa oman yritysideaansa hyödyntäen resursseja, suunnittelemalla toimintatavat ja toteuttamalla yritysstrategiansa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusta käyttäen. Teemahaastattelulla selvitettiin yrittäjien motiiveja yritystoiminnan aloittamiseen, yritystoiminnan haasteita ja selviytymiskeinoja. Lisäksi perehdyttiin yrittäjien arvoihin ja onnellisuuteen sekä alueen voimavarojen hyödyntämiseen sekä verkottumiseen ruokapalvelujen yritystoiminnassa.</p> <p>Ruokapalveluyritykset toimivat nykyisin trendinä olevien arvojen pohjalta kuten aitous, lähi- ja luomuruoka, paikallisuus, kestävä kehitys ja jäljitettävyyys. Maatalan liitännäiskeinona toimivilta ruokapalveluyrityksiltä puuttuu Suomessa yhteinen brändi, koska toimialasektori on hajanainen ja se toimii maatalous-, matkailu-, palvelu-, hotelli- ja ravintola- sekä elintarvikealojen rajapinnassa.</p> <p>Ruokapalveluyrityksien menestystekijät nousevat yrityksen toimintaympäristöstä, olemassa olevista aineellisista resursseista, verkottumisesta, yrittäjän piirteistä ja taidoista sekä kyvystä hyödyntää ne taloudellisesti kannattavaksi palveluksi. Ruokapalveluyrityksen menestyminen edellyttää strategista suunnittelua, liikkeenjohto-osaamista sekä ruoka-alan hallitsemista.</p> <p>Haastatellut yrittäjät kokivat, että he ovat motivoituneita työhönsä ja onnellisia, koska olivat saavuttaneet omiin arvoihinsa perustuneet tavoitteet työssään. Yrittäjien onnellisuutta lisäsivät työn ilo, vapaus, luovuus sekä työn ja perheen tasapaino. Yrittäjien menestymisen kokemisen, työmotivaation ja onnellisuuden kokemisen välillä ilmeni selvä yhteys.</p>	
Asiasanat: ateriapalvelut, monialayritykset, liitännäiselinkeinot, lähiruoka	

Degree programme
Hotel and Restaurant Management Degree

Author Raija Räikkönen	Group RHM16
The title of thesis The success factors of rural foodservice companies at farms	Number of pages and appendices 52+6
Supervisors Mariitta Rauhala, Hanna Moisio	
<p>This bachelor's thesis examines resources of foodservice companies operating as ancillary businesses connected to farms. The goal of the study was to find out about resources, which help companies to succeed in their operations. Rural and farm environment set its own restrictions for the foodservice company but also provide resources that can yield significant added value to the foodservice operation through environment, natural values, premises, or through networks.</p> <p>This bachelor's thesis consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses characteristics of the rural and farm environment for the foodservice company, the company's growth model, how a firm emerges and the company's resources.</p> <p>This thesis was based on qualitative methods. Theme interviews examined the motivations of entrepreneurs for starting their own businesses operational challenges and coping strategies. In addition, entrepreneurs were asked about their values and happiness and the region's resources as well as networking with other foodservice businesses.</p> <p>The interviews showed that the rural foodservice companies operate on the basis of trendy values such as authenticity, local and organic food, regionality, sustainable development and traceability. A foodservice company's success factors include the operating environment, the existing material resources, networking, entrepreneurial traits and skills as well as the ability to conduct economically viable service. The success requires strategic planning, managerial expertise and knowledge of the foodservice sector. The interviewed entrepreneurs felt that they were motivated to work and feel happy, because they had reached the objectives of their work they had set. Factors further increasing their happiness included work satisfaction and joy, freedom, creativity and work-family balance.</p> <p>The thesis also showed that the food service companies operating as ancillary businesses at farms in Finland miss a common brand, as this sector of industry is fragmented into agriculture, tourism, services, hotel and restaurant and food industries.</p>	
Key words: food service, ancillary businesses, catering, local food	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön tavoite.....	3
2.1	Aikaisempia tutkimuksia.....	4
2.2	Opinnäytetyön toteutus ja menetelmä	5
2.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	7
3	Maaseutu ja maatila toimintaympäristönä	8
3.1	Maaseudun kehitys	8
3.2	Maaseudun työpaikat ja alueiden kehitys	9
3.3	Maatila yrittäjyysympäristönä.....	10
3.4	Monialaisen maatilan johtaminen ja menestyminen maaseudulla	11
4	Yrityksen elinkaaren vaiheet.....	13
4.1	Yrityksen elinkaaren vaiheet	13
4.2	Liiketoiminnan kilpailuvoima	15
5	Yrittäjyyden mahdollisuuksien havaitseminen.....	16
5.1	Yrittäjyyden käsite	16
5.2	Yrittäjyyden mahdollisuudet	16
5.3	Ruokapalvelun mahdollisuudet maatilan liitännäiselinkeinona.....	18
6	Yrityksen voimavarat ja menestystekijät.....	20
6.1	Käytettävissä olevat voimavarat.....	20
6.2	Kannattavuus vai yrittäjän muut arvot ?	20
7	Tutkimusmenetelmä ja haastattelujen tulokset.....	22
7.1	Tutkimusmenetelmä	22
7.2	Aineiston kuvaileminen	23
7.3	Haastattelujen tulokset	24
8	Pohdinta	36
8.1	Haastattelujen onnistuminen	36
8.2	Ruokapalveluyrityksen toimintaympäristö.....	36
8.3	Ruokapalvelun toimialasektori ja brändi.....	37
8.4	Asiantuntijaneuvonta järjestelmä	39
8.5	Arvot, tavoitteet, työmotivaatio ja onnellisuus	41
9	Johtopäätökset.....	45

Lähteet

Liitteet

1 Johdanto

Maaseudun monialayritys, jossa pääelinkeinon lisäksi maatilalla harjoitetaan liitännäiselinkeinoja, on yksi tärkeä mahdollisuus maatalan elinkelpoisuuden säilyttämiselle ja maaseudun elinvoimaisuuden ylläpitämiselle. Monialayrittäjyyden kautta voidaan hyödyntää maataloilla vajaa-käytössä olevia resursseja, lisätä maaseudun hyvinvointia ja monipuolistaa palvelutarjontaa. Opinnäytetyössä perehdytään maatalan liitännäiselinkeinona toimiviin ruokapalveluyrityksiin ja selvitetään, mitkä ovat niitä vahvuuksia ja voimavaroja, jotka ovat auttaneet ruokapalveluyrityksiä onnistumaan yritystoiminnassaan. Monialayrittäjyyttä on tutkittu Suomessa runsaasti 2000-luvulla, mutta nämä tutkimukset eivät ole kohdistuneet yksittäisiin toimialoihin, jolloin saataisiin selville yhden toimialan haasteet ja menestymistä tukevat tekijät. Tässä tutkimuksessa perehdytään vain ruokapalveluyrityksiin, jotta toimialasektorin mahdollisuuksista maatalan liitännäiselinkeinona saataisi nykyistä kattavampi käsitys.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa perehdytään maaseutuun ruokapalveluyrityksen toimintaympäristönä sekä maatalan tuomiin rajoitteisiin ja sen antamiin mahdollisuuksiin ruokapalveluyrityksessä. Ruokapalvelu maatalan liitännäiselinkeinona laajentaa yrittäjien työkuva ja antaa asiakkaille mahdollisuuden tutustua lähemmin suomalaisen ruoan alkuperään. Tutkimuksessa perehdytään yrityksen elinkaaren vaiheisiin ja pohditaan, mitä vaatimuksia yrityksen erilaiset vaiheet vaativat yrittäjältä. Yrittäjyyttä pohditaan liiketoiminnan mahdollisuuksien havaitsemisen, yrittäjän ominaisuuksien ja ruokapalvelun kysynnän näkökulmasta.

Opinnäytetyössä haastatellaan ruokapalveluyrittäjiä. Ruokapalveluyritykset toimivat maatalan liitännäiselinkeinona. Yrittäjien haastatteluissa (Liite 2 Teemahaastattelu) selvitetään, mitkä asiat vaikuttivat maatilalla ruokapalvelun aloittamiseen, mitkä seikat yrittäjä koki tai kokee ongelmallisina yritystoiminnassaan ja mitä neuvoja tai apua hän olisi tarvinnut yritystoiminnan aikana selvitäkseen paremmin. Haastatteluissa selvitetään myös vahvuuksia, jotka ovat auttaneet yrittäjää selviytymään yritystoiminnassaan ja millaisia mahdollisuuksia yrittäjä näkee selvitäkseen tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään yrittäjien arvoja ja onnellisuutta sekä yrittäjien alueellisten voimavarojen hyödyntämistä ja verkottumista. Opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen menestystä yrittäjän subjektiivisen kokemuksen kautta. Tässä tutkimuksessa verrataan kahdeksan kymenlaaksolaisen ruokapalveluyrittäjän haastattelujen tuloksia tietope-
rustaan ja aikaisempiin monialayrittäjyyteen liittyviin tutkimuksiin. Analysoimalla ruokapalveluyrittäjien haastatteluja, pyritään löytämään maatalan liitännäiselinkeinona toimivien ruokapalveluyrityksien menestystekijöitä.

Opinnäytetyössä tulee esille käsitteitä, jotka ovat vakiintuneet maaseudun yritystoiminnan tutkimuksessa. Keskeiset käsitteet on määritelty seuraavasti:

Liitännäiselinkeino. Liitännäiselinkeinolla tarkoitetaan maatilalla harjoitettavaa muuta yritystoimintaa maa- ja metsätalouden ohessa, mitä ei veroteta omana yrityksenä (MTK 2007a, 18).

Lähiruoka. Lähiruoka on tuotettu Suomessa. Sillä on mahdollisimman lyhyt tuotantoketju, se on korkealaatuista ja tuoretta sekä ottaa huomioon ympäristönäkökulmat ja kestävän kehityksen. (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 8.)

Maaseutu. Tässä tutkimuksessa maaseutu tarkoittaa haja-asuttua aluetta, minkä ominaispiirre on maatalouden suuri osuus elinkeinoista. MMM:n (2009) mukaan Suomessa on käytössä oma kuntajakoon perustuva alueluokittelu kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun, mikä mahdollistaa erityyppisten alueiden kehityserojen tarkastelun ja vertailun (MMM 2009, 276).

Maaseuturavintola. Maaseuturavintola tarkoittaa tässä tutkimuksessa maatilaa, joka on laajentanut toimintaansa ruokapalvelulla.

Maatila. Maatilan tunnusmerkkejä ovat verotuksellinen asema, tuotantotoiminta maatilalla sekä tuotantovälineiden ja tuotantorakennuksien omistus- ja hallintasuhteisiin. (MMM 2007)

Monialainen maatila. Monialainen maatila on maatila, jossa harjoitetaan myös muuta yritystoimintaa maa- ja metsätalouden lisäksi (Vihtonen & Haverinen 2005, 7).

Monialayrittäjyys. Monialayrittäjyys tässä tutkimuksessa tarkoittaa maatilaa, jossa harjoitetaan myös muuta yritystoimintaa maa- ja metsätalouden lisäksi.

Ruokapalveluyritys. Ruokapalveluyritys tarkoittaa tässä tutkimuksessa maatilaa, joka on laajentanut toimintaansa ruokapalvelulla.

Yrittäjyys. Yrittäjyys on ”uuden mahdollisuuden havaitsemista ja sen toteuttamista huolimatta hankkeen toteuttamisen kohtaamista esteistä”. Yrittäjyys on väliaikaista. (Schumpeter 1947, 149.)

Yrittäjä. Yrittäjä on juridinen henkilö, joka tuotannon tekijöitä yhdistämällä pyrkii aikaansaamaan markkinoitavia tuotteita, palveluita tms. Yrittäjä pyrkii saamaan toiminnasta itselleen taloudellista hyötyä. (Taskutietojätti 1984, 2320.)

Yritys. Taloudellisen toiminnan yksikkö, joka eri keinoin pyrkii saamaan aikaan markkinoitavaa tuotantoa, palveluita tms. ja hankkimaan taloudellista hyötyä. (Taskutietojätti 1984, 2320.)

2 Opinnäytetyön tavoite

Suomessa on maatiloilla harjoitettu maanviljelyn lisäksi aina myös muuta yritystoimintaa. Uutta yritystoimintaa on aloitettu erityisen vilkkaasti maaseutualueilla 1990- ja 2000-luvuilla. Vuonna 2007 Suomessa oli monialaisia tiloja 23200 eli 34 % kaikista suomalaisista tiloista. (Niemi & Ahlstedt 2010, 16.) Monialayrityksiä on tutkittu Suomessa jo 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Useimmissa tutkimuksissa eri toimialoja on käsitelty yhtenä aineistona, jolloin eri toimialoihin kohdistuvia haasteita ei ole pystytty erottelamaan. Esimerkiksi ruokapalveluyrityksiä ei ole tutkittu omana toimialana maatilalan liitännäiselinkeinoissa. Erilaisten toimialojen tutkimusten tulokset yhdistettynä samoihin johtopäätöksiin eivät ehkä anna riittävää ja todellista kuvaa tietyn toimialan maatilalan liitännäiselinkeinon haasteista, kannattavuudesta eikä kehittämistarpeista, koska investoinnit ja tarvittavat resurssit eroavat toimialojen välillä erittäin paljon toisistaan.

Mielestäni on tarpeellista selvittää erikseen eri toimialojen haasteita. Siten voidaan maaseudun kehitystyössä hyödyntää paremmin yrittäjien aikaisempia kokemuksia esimerkiksi koulutuksien suunnittelussa. Esimerkiksi traktorilla urakoinnin ja maatilalla harjoitettavan ruokapalvelun investoinnit yrittäjälle ovat täysin erilaiset. Urakointi tuo lisätuloja tilalle ja saadaan lisää käyttötunteja maatalouden tarpeisiin ostetulle traktorille. Ruokapalvelua aloittava maatila joutuu puolestaan investoimaan usein uusiin toimitiloihin, mikä aiheuttaa lisäkuluja maatilalle.

Opinnäytetyön aiheesta kiinnostuin opiskellessani hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmaan (AMK) kuuluvia yrittäjyyden erikoistumisopintoja Helsingin yliopistossa. Tutkimuksen kohteena ovat maatilalla sijaitsevien ruokapalveluyritysten toimintamahdollisuudet sekä menestystekijät, koska olen viljanviljelijä ja maatilalan liitännäiselinkeinona harjoittanut melkein kaksikymmentä vuotta ruokapalveluyritystoimintaa. Pitkän työkokemuksen kautta olen havainnut, että monialaisen tilan voimavarojen kohdentaminen ja johtaminen on haastavaa, koska yrittäjä joutuu hajauttamaan työpanosta ja osaamista useampaan yritystoiminnan osa-alueeseen. Moni yrittäjä pyrkii hoitamaan itse liian monta yritystoiminnan osa-aluetta, jolloin työssä uupuminen on suuri uhka. Viranomaisten vaatimukset elintarvikehuoneistojen tasosta ovat kiristyneet maatiloilla. Omavalvontasuunnitelmien lisäksi suositellaan tehtäväksi ympäristöohjelma sekä laatujärjestelmä, jotka puolestaan lisäävät kirjallisen työn osuutta huomattavasti. Maatalouden toimintaympäristön muutos ja EU:n yhteisen maatalouspolitiikan muutokset ovat vaikuttaneet osaltaan myös maatilojen liitännäiselinkeinojen kehitykseen ja kannattavuuteen vuodesta 1995 lähtien.

Ruokapalvelualan tuntemisesta huolimatta pyrin opinnäytetyössäni objektiivisuuteen. Pyrin siihen, että en anna omien käsitysteni vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. En ohjaa haastatteluihinsa haastateltavaa vastauksissa, vaan keskityn kuuntelemaan haastateltavan omia mielipiteitä. Objektiivisuuteen kuuluu, että ”tutkija-subjektin odotetaan tarkastelevan kokoamistaan tutkimustuloksia kiihkottomasti ja tasapuolisesti ja sovittavan kielenkäyttönsä sen mukaisesti, persoonansa häivyttämällä” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 281). Mielenkiintoista on kuitenkin nähdä tukevatko haastattelut tietoperustaa, omia ennakkokäsityksiäni ja aikaisempia tutkimustuloksia.

2.1 Aikaisempia tutkimuksia

Maaseudun monialayrityksiä on tutkinut muun muassa Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksessa Leena Rantamäki-Lahtinen, Oulun yliopistossa Margit Torkko, Jyväskylän yliopistossa Tarja Niemelä, Eeva Heikkilä ja Tarja Meriläinen sekä Vaasan yliopiston Levon-instituutissa Kimmo Riusala ja Heli Siirilä. Margit Torkon laadullisen tutkimuksen ”Maatila-kytkentäisten yritysten toimintamalleja” mukaan yritysten kehityspolut mukailevat yrityksen perinteistä elinkaarimallia. Tutkimuksessa olleet yritykset olivat kolmelta eri toimialalta: elintarvikkeiden jatkojalostus, maatilamatkailu ja koneurakointi. Liitännäiselinkeinon pääasiallisena tavoitteena oli jatkuva ja vakaa tulovirta viljelijäperheelle. Maatilan rönsyilevä strategia ja toimintatapa aiheuttivat ajanpuuteongelmia eikä tilalla seurattu tehokkaasti mitkä liiketoimintalueet olivat kannattavia. (Torkko 2006, 67, 132 -133.)

Tarja Niemelän, Eeva Heikkilän ja Tarja Meriläisen ”Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla” tutkimuksen mukaan suurin osa yritystoiminnasta hoidetaan maatilan liitännäiselinkeinona ilman erillistä yritystä. Kaksi kolmesta piti ammattitaitoaan ja koulutustaan hyvänä muun yritystoiminnan harjoittamiseen. Työajasta oli eniten puutetta. Yrityksen kasvattamista ei pidetty itseisarvona vaan oma ja perheen toimeentulo oli tärkeämpää. 40 % yrityksistä oli harjoittanut yhteistoimintaa muiden yritysten kanssa, vaikka yhteistyön esteenä olikin sopivien yhteistyökumppaneiden puuttuminen, tarve säilyttää riippumattomuus ja pitkät etäisyydet. Koulutustarve kohdistui atk-taitoihin, taloushallintoon, verotukseen, markkinointiin, mainontaan ja EU-tukiin. (Niemelä, Heikkilä & Meriläinen 2005, 5-6.)

Leena Rantamäki-Lahtisen ”Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla” vertailututkimus Suomesta ja Englannista johtopäätöksenä oli, että monialaisuus nähdään usein vain maataloutta tukevana lisätoimentulon lähteenä. Ongelmakohtana on usein oma jaksaminen ja voimavarojen liiallinen hajauttaminen. Toimintojen aloittamiseen liittyi usein mahdollisuuksien avautuminen ja havaitseminen, jota edesauttoi aiemmasta yrittämisestä saatu

kokemus ja verkostot. Liikkeenjohtoa tulisi kehittää siihen suuntaan, että tehtävät ja vastuu jaetaan selkeästi eri henkilöiden kesken. Johtamiseen ja suunnitteluun tulisi jättää riittävästi aikaa. (Rantamäki-Lahtinen 2007, 58)

Kimmo Riusalan ja Heli Siirilän tutkimuksessa ”Monialaisuus maaseudun mahdollisuutena” haastateltiin keskeisiä maaseudun asiantuntijoita ja maaseudun monialayrittäjiä. Tutkimusten tulosten mukaan monialayrittäjyyttä pidetään yhtenä tärkeänä maaseudun elinvoimaisuutta ylläpitävänä tekijänä. Monialayrittäjyyden haasteet liittyvät ajankäytön hallintaan, ydinliiketoiminnan löytämiseen, liiketoiminta- ja markkinointi osaamiseen, byrokratian vaikeuteen, oman toimialan asiantuntemuksen puuttumiseen neuvontaorganisaatioissa ja vertaistuen puuttumiseen. Monialayrittäjyys tuo tilalle varmuutta tilan tulopohjaan ja tasapainottaa maatalouden kausiluonteisuutta. Vaikka työmäärä on korkea, henkinen palkitsevuus on perinteiseen maatalan toimintaan verrattuna parempi. Onnistumisen kokemukset liittyivät tiettyyn yrittämisen vapauteen, uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen, itsensä toteuttamiseen ja monipuoliseen työhön. Tuki- ja neuvontaorganisaatioiden välistä yhteistyötä tulisi kehittää niin että monialayrittäjä osattaisi ohjata ensikontaktin jälkeen aina tehokkaasti hänelle parhaiten soveltuvalle asiantuntijalle. (Riusala & Siirilä 2009, 5, 52, 53, 61)

2.2 Opinnäytetyön toteutus ja menetelmä

Opinnäytetyön aihe on ”Ruokapalveluyrityksen menestystekijät maatalan monialayrityksessä”. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat auttaneet ruokapalveluyrityksiä onnistumaan liiketoiminnassaan. Tutkimuksessa haastatellaan 8 yrittäjää kymenlaaksolaisilta monialaisilta maatiloilta, joissa yhtenä liitännäiselinkeinon osa-alueena on ruokapalvelu. Yritykset ovat toimineet 5-30 vuotta, joten ne kaikki ovat säilyneet elinkelpoisina yritystoiminnan alkuvuosien rahavarojen niukkuudesta huolimatta. Osan haastateltujen yrittäjien yhteystiedoista olen saanut Kymenlaakson Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksesta ja osan Kouvolan seudun yritysrekisteristä.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu numeroiden käyttöön ja se pyrkii yleistettävyyteen, kausaaliselityksiin ja ennustettavuuteen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen ja tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22, 24.) Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, koska sen kautta pyritään muun muassa ymmärtämään syitä, mitkä ovat johtaneet liitännäiselinkeinon aloittamiseen maatalalla ja löytämään selviytymiskeinoja, joiden avulla yritys on menestynyt kilpailussa. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään yrittäjien toimintaa ja löytä-

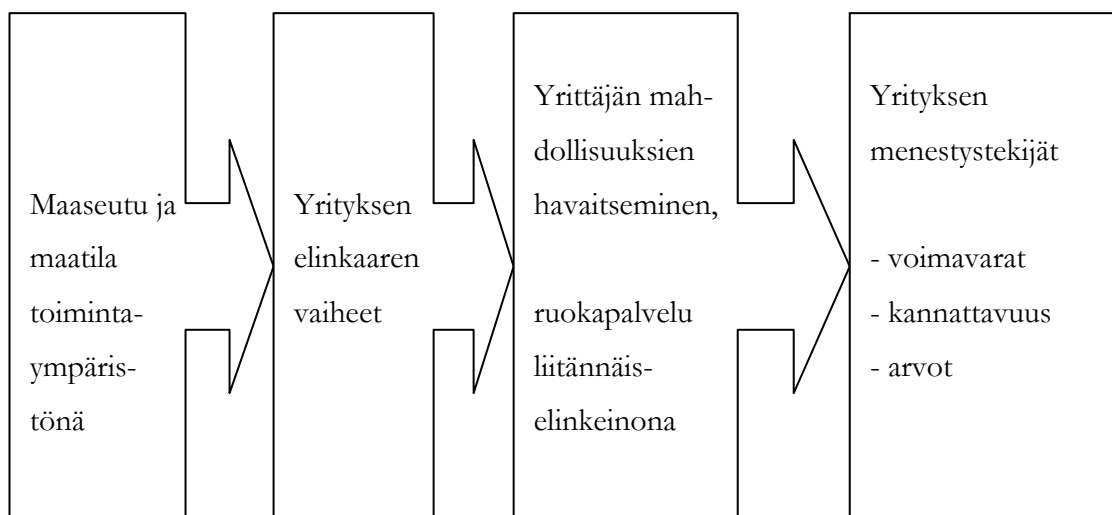
mään niille yhteisiä merkityksiä. Toiminnan selittämisessä pyritään ymmärtämään toiminnan motiivit, tavoitteet ja taustalla vaikuttavat syyt, jotka usein löytyvät tulevaisuudesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 27) mukaan kvalitatiivista tutkimusta käytetään tutkimuksissa silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadaan esille tutkittavien havainnot tilanteista. Sen kautta voidaan huomioida tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyvät tekijät. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään taas silloin, kun halutaan tietoa jonkin ilmiön voimakkuudesta ja laajuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 27.)

Tutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa lähettämällä joko kyselylomake sähkö- tai kirjepostilla tai haastatteleamalla maaseutuyrittäjiä. Kyselylomake, missä on valmiit vastausvaihtoehdot, olisi ollut helpompi tehdä, lähettää ja tulkita. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt olisivat olleet myös tottuneempia vastaamaan valmiisiin vaihtoehtoihin. Toisaalta yrittäjät ovat kyllästyneet lomakkeisiin, joita tipahtelee postiluukusta tuon tuostakin ja ovat siksi haluttomia osallistumaan tutkimuksiin. Lomakkeissa valmiit vastausvaihtoehdot tavoittavat vain harvoin vastaajan ajatusmaailman. Haastattelu sopii paremmin emotionaalisille ja henkilökohtaisille alueille ja sen avulla voidaan osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Haastattelun haittana on pidetty sitä, että siinä on vaikeampi pitää salassa henkilöiden tunnistettavuutta ja se on tutkijalle vaativampi toteuttaa ja tulkita. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35 -37.)

Tutkimuksessa käytetään puoli strukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Sen avulla pystytään analysoimaan tarkemmin, todenperäisesti ja syvemmin yritystoiminnan onnistumiseen johtaneita syitä. Haastattelu koostuu osittain kysymyksistä, missä selvitetään yritystoimintaan liittyvät taustatiedot, osittain kysymyksistä, missä toiminnan sisällöstä pyritään saamaan tietoa syvällisemmin avoimilla kysymyksillä. Koska kysymykset ovat avoimia, haastateltava henkilö saa mahdollisuuden avoimesti kertoa omista kokemuksistaan. Tällä tavoin myös uusia näkökantoja voi nousta esiin. Tutkimuksessa selvitetään liiketoiminnan menestystekijöitä, joita voidaan käyttää tulevaisuudessa ruoka-alan kehittämisessä. Työssä pyritään selvittämään, löytyykö eri yritysten välillä yhteisiä yrityksen perustamiseen johtaneita syitä, haasteita ja yritysten välisiä yhteisiä vahvuuksia, joilla yritykset ovat selvinneet ruoka-alan kilpailussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ruoka-alalla selviytymiseen liittyviä voimavaroja, joiden kautta muutkin ruoka-alan yritykset voisivat menestyä ja ylläpitää maaseudun elinvoimaisuutta liiketoimintansa avulla.

2.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään maaseudun ominaispiirteitä ja maatilaa yrityksen toimintaympäristönä. Toimintaympäristön erilaisuus kussakin maaseutuyrityksessä tuo yritystoimintaan erilaisia haasteita ja antaa erilaisia mahdollisuuksia, jotka tuovat lisäarvoa kunakin yrityksen menestymiselle. Maatilalla on olemassa käyttämättömiä resursseja, joita yritys voi hyödyntää liitännäiselinkeinossaan. Maaseutuyrityksen elinkaareen vaikuttavat monet muut taustatekijät verrattuna tavalliseen yritykseen, missä ei ole sidonnaisuutta maatilaan eikä suvun perinteeseen. Tutkimuksessa perehdytään yritystoiminnan mahdollisuuksien havaitsemiseen ja ruokapalvelun mahdollisuuksiin maatilan liitännäiselinkeinona. Yrityksen menestystekijöitä pohditaan maatilalla olemassa olevien aineellisten ja aineettomien resurssien eli voimavarojen, kannattavuustavoitteiden sekä yrittäjien arvojen näkökulmasta. Kuvio 1. havainnollistaa opinnäytetyön teoreettisia näkökulmia.



Kuvio 1. Teoriaosuuden viitekehys.

3 Maaseutu ja maatala toimintaympäristönä

Maaseutu on haja-asuttua aluetta ja sen ominaispiirre on maatalouden suuri osuus elinkeinoista. Maaseudun yritystoiminnassa on erilaisia haasteita kuin kaupungeissa, koska välimatkat ovat usein pitkiä ja markkina-alueet ovat kauempana. Maaseutu antaa toisaalta erilaisia mahdollisuuksia yritystoiminnalle ympäröivän luonnon kautta.

3.1 Maaseudun kehitys

Maatalouden toimintaympäristö Suomessa muuttui huomattavasti vuoden 1995 alussa, kun Suomi liittyi EU:n jäseneksi. Silloin elinkeino siirtyi EU:n yhteisen maatalouspolitiikan markkina- ja ohjausjärjestelmien piiriin. EU:n takaamat maataloustuotteiden hinnat olivat huomattavasti alhaisempia kuin aikaisemmat tuloverolain takaamat vähittäishinnat Suomessa. Siirtymistä suljettujen markkinoiden taloudesta avoimille ja kilpailluille markkinoille maa- ja elintarviketaloudessa ei ole ollut helppo toteuttaa. (Niemi & Ahlstedt 2010, 5.) Rakennemuutos on pienentänyt maatalojen tuloja ja lisännyt viljelijöiden epävarmuutta. Maatalojen koko on kasvanut huomattavasti samaan aikaan. Toimintaympäristön muutos on edellyttänyt yrityksiltä tehokkuutta ja yhä parempaa kilpailukykyä. Luonnon olosuhteet ja kasvukauden lyhyys Suomessa rajoittavat toisaalta maanviljelyn kehittymistä. Maatalat ovat vastanneet muutokseen usein laajentamalla toimintaansa tai perustamalla tilalle muun toimialan yritystoimintaa, jos ei ole ollut mahdollisuutta kasvattaa tilakokoa.

Monialaisten tilojen määrä on koko ajan kasvanut. Muun yritystoiminnan aloittaminen maatalalla liittyy usein tilan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Suomessa oli vuonna 2007 maataloja, jotka harjoittivat maatalouden ohella jotain muuta yritystoimintaa n. 34 % kaikista maataloista. Uusille palveluille tai tuotteille on syntynyt uutta kysyntää; erityisesti uutta toimintaa on perustettu palvelualoille. Vuonna 2007 monialaisista tiloista 70 % toimi palvelualoilla. Palvelualoihin kuuluvia toimialoja ovat urakointi, maatilamatkailu, kuljetusalan palvelut ja kiinteistöalan palvelut. Yhä enenevässä määrin energiantuotanto on lisääntynyt maataloilla. Yli 30 % monialaisista tiloista harjoittaa useampaa kuin yhtä maatalouden ulkopuolista toimialaa. Suurin osa, 79 %, tiloista hyödyntää tilan koneita, rakennuksia tai tuotteita muussa yritystoiminnassaan. Tilan tai tilayhtymän jäsenistä vähintään yksi osallistuu yritystoimintaan. Muun yritystoiminnan tulo vuonna 2007 oli 40 %:lla tiloista alle 10 000 euroa, kun taas 15 %:lla tiloista liikevaihto ylitti 100 000 euroa. Muu yritystoiminta työllisti vuonna 2007 noin 22 300 henkilöä. Suunnilleen kolmannes yrityksistä sijaitsee maaseudulla. Ydinmaaseudulla ja kaupun-

kien läheisellä maaseudulla yritysten määrä on kasvanut, kun taas syrjäisillä maaseutualueilla yritysten määrä on pysynyt samana. (Niemi & Ahlstedt 2010, 16-18.)

3.2 Maaseudun työpaikat ja alueiden kehitys

Suomessa on käytössä alueluokittelu kaupunkeihin, kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun, mikä perustuu kuntajakoon ja mahdollistaa erityyppisten alueiden kehityserojen vertailun. Suomesta yli 90 % luokitellaan maaseudeksi. Siellä asuu noin 42 % väestöstä. Työpaikoista 32 % sijoittuu maaseudulle. (MMM 2009, 4.) Liite 1. kuvaa maaseututyyppejen sijoittumista Suomessa (MMM 2009, 6).

Kaupunkien läheisellä maaseudulla asukkailla on mahdollisuus käydä työssä kaupungissa ja yrittäjillä on lähellä markkina-alue, joten kaupunkien läheisellä maaseudulla on parhaimmat edellytykset kehittymiseen. Etelä- ja Länsi-Suomi ovat sijainniltaan tällaisia alueita ja siellä on parhaat edellytykset maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamiselle. Ydinmaaseutu on voimakasta alkutuotantoaluetta. Sinne on keskittynyt alkutuotannon ja teollisuuden keskittymiä esimerkiksi kasvihuonetuotantoa, siipikarja- ja sikataloutta. Elinvoimaisien kylä- ja kuntakeskusten läheisyydessä sijaitsee keskisuuria kaupunkia. Nämä alueet sijaitsevat Etelä- ja Länsi-Suomessa. Harvaan asutuilta maaseutualueilta palvelut häviävät, nuoret muuttavat pois, vanhusten määrä lisääntyy, kuntien taloudellinen tila heikkenee, maatalous vähenee eikä uusia työpaikkoja synny riittävästi aikaisempien tilalle. Suurin osa harvaan asutun maaseudun kunnista sijaitsee Pohjois- ja Itä-Suomessa. (MMM 2009, 5.)

Maaseudun tilastollisen kolmijaon mukaan eriteltyä maaseudun yrityskannan kasvu oli vuosina 2001 -2006 kaupunkien läheisellä maaseudulla 18 % ja ydinmaaseudulla 12 %. Harvaan asutun maaseudun yrityskanta kasvoi 7 %, kun taas samaan aikaan kaupunkien yrityskanta kasvoi 14 %. Maaseudun yrityskannan kasvua selittää aloittaneiden yritysten lukumäärän nopea kasvu, joka oli kaupunkien läheisellä maaseudulla 57 %, ydinmaaseudulla 40 % ja harvaan asutulla maaseudulla 29 %. Kaupungeissa aloittaneiden yritysten määrä kasvoi 38 %.(MTK 2010.)

Yrittäminen maaseudulla vaatii yhtä paljon työtä kuin muuallakin, mutta haasteellisuutta lisäävät pitkät välimatkat asiakkaisiin, yrittäjäpalveluihin tai ostajaan. Alueen tieverkko voi olla heikompi kuin taajamissa ja tietoliikenneyhteydet huomattavasti heikommat. Haasteita lisäävät yksin yrittäminen, yrittäjäverkostojen vähyys ja monialayrittäjyys. Maaseudulla on usein myös pulaa monialaosaavasta työvoimasta. Joskus maaseudun yrittäjyyden ongelmakohtia ovat puut-

teet markkinoinnissa sekä liiketoiminnan ja laatu-työn osaamisessa. Yrityksen on ensin selvitet-
tävä markkinatutkimuksen avulla, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää, ennen kun ryhtyy
yrittäjäksi. (Maaseutu.fi.2010a.)

3.3 Maatila yrittäjyysympäristönä

Maatilataloudessa, joka perustuu perheviljelmiin, vallitsee erittäin kiinteä integraatio yksityista-
louden ja yritystalouden välillä. Työ, asuminen ja usein myös vapaa-ajan vietto keskittyvät sa-
maan paikkaan, eikä työajan ja vapaa-ajan välinen raja ole selvä. Usein vaikeutena on tasapai-
non löytäminen tuotanto- ja kulutusaktiviteettien välille. Perheen kulutuksen lisääminen mer-
kitsee samalla usein tuottavien investointien rajoittamista. Yrityksen elinkaari sulautuu perheen
elinkaareen. Perhe on tärkeä motivaation lähde. Jos yritystoiminnalla on jatkaja tiedossa, sillä
on suurempi vaikutus yrityksen työpanokseen, tavoitteisiin ja riskinottoon kuin esimerkiksi
yrittäjän iällä. Jatkuvuudella ja pitkäjänteisyydellä on myös vaikutuksia liikkeenjohtoon, suun-
nitteluun ja strategioiden valintaan. Maatilayrityksissä vuotuisen tulon maksimoinnilla ja voitol-
la ei ole yleensä korostettua asemaa, vaan etusijalle tulevat turvallisuus, jatkuvuus, ympäristön
säästäminen ja pääoman kumuloituminen. Maatilayrittäjillä nousevat selvästi esiin kaksi pää-
määrää, jotka vaikuttavat kaikkiin asetettaviin tavoitteisiin. Toinen päämäärä on ammatissa
jatkaminen sen sisäisen palkitsevuuden vuoksi, esimerkiksi työskentely luonnon kanssa, haas-
teet ja riippumattomuus. Toinen päämäärä on hyvin hoidetun tilan luovuttaminen seuraavalle
sukupolvelle. Perheviljelmillä on strategioita, joita ei ole muilla yrityksillä. Ne auttavat selviä-
mään taloudellisesta vaikeiden aikojen yli. Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi tyytyminen
alhaiseen työtuloon, ulkopuolisen työn ottaminen vastaan tai pääoman korvaaminen omalla
työpanoksella. (Timonen 2000, 54 -57; Gasson & Errington 1993, 38, 92 -96, 111 -113.)

Aikaisemmin maatalouden harjoittamista ei ole rinnastettu perinteiseen liiketoimintaan, koska
maatalous on ollut pitkälle säädelty toimiala ja sitä on ohjailtu ulkoa päin. Toimintaan liittyvä-
stä taloudellisesta riskistä on vastannut osittain julkinen valta. Markkinointivastuu on siirtynyt
yhä selvemmin maatalousyrittäjille itselleen ja menestyminen edellyttää kilpailua, erilaistumista
ja tuotantotapojen kehittämistä. Maatiloilla on ollut meneillään voimakas rakennemuutos
1990-luvulta lähtien, minkä takia uusia toimeentulon lähteitä on etsitty aktiivisesti. Toimeentu-
lo koostuu yhä enemmän monista pienistä tulonlähteistä. Maatalousyrittäjyydellä on tärkeä
merkitys muun yritystoiminnan kasvualustana. Maatalousyrittäjillä on myönteinen perusasenne
omakohtaiseen yrittäjyyteen ja vahva itsellisen työn perinne. (Niittykangas 2003, 35 -37.)

Muun yritystoiminnan merkitys maataloilla on kasvanut nopeasti. Lähes kolmanneksella näistä tiloista muu yritystoiminta tuottaa yli puolet yrittäjäperheen nettotuloista. Muun yritystoiminnan kannattavuusnäkymät nähdään maataloilla huomattavasti maa- ja metsätaloutta parempina. Valtaosa maaseutuyrityksistä toimii palvelusektorilla. Toimialoista merkittävin on koneurakointi, jolloin maaseutuyrityksen asiakas on useasti toinen tila. Kasvavat maatilat teettävät yhä suuremman osan tilan töistä urakointipalveluina ja keskittyvät ydinosaamiseensa, kuten maidon- tai lihantuotantoon. Maatilat ostavat myös kirjanpito- ja suunnittelupalveluja maaseutuyrittäjiltä. Kasvavia aloja ovat matkailu, bioenergian tuotanto ja hevosyrittäjäyys. (MTK 2010.)

3.4 Monialaisen maatilan johtaminen ja menestyminen maaseudulla

Maatilan johtaminen on keskeistä maatilan työtä, jonka lähtökohtina ovat tilan oma visio, arvot ja toimintastrategia. Määrittämiensä tavoitteiden toteuttamiseksi maatila valitsee keinot, joiden avulla se saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteet tulee asettaa realistisiksi, jolloin on huomioitava tilan resurssit. Maatilalla usein johtaminen käsittää viljelijän itsensä johtamista, mutta myös verkostojen hyödyntämistä, yhteistoimintaa, ostopalvelujen ostamista ja työntekijöiden johtamista. Johtaminen sisältää lainsäädännön ja toimintaympäristön muutoksen hallinnan. On tärkeää tietää mitä asioita on muuttumassa ja miksi muutokset tapahtuvat. Olisi hyvä pohtia mitä muutoksia omassa maatilayrityksessä on tehtävä ja miten muutos toteutetaan käytännössä. Muutos saattaa tuoda esiin tarpeen täydentää osaamista tai parantaa suorituskyyä. (MTK 2007b, 4.)

Strategian luomisen ja toteuttamisen lisäksi toiminnan ja tuloksen seuranta sekä arviointi ovat tärkeitä. Arvioinnin perusedellytyksiä ovat hyvä suunnittelu ja asioiden muistiin merkitseminen. Maatilan johtamisjärjestelmään on hyvä sisällyttää tavoitteet, tulokset sekä prosessit. Paperilla tehdyt suunnitelmat auttavat tilan kehittämisessä. Tavoitteiden toteutumista ja saavutettuja tuloksia arvioitaessa erilaisten mittareiden käyttö on suotavaa. Jotta saadaan selkeä kuva siitä, tehdäänkö tilalla oikeanlaisia töitä, on tärkeää seurata maatilan taloutta, kuluttajia ja asiakkaita, prosessien tehokkuutta ja työn organisointia sekä osaamista, uudistumista ja hyvinvointia. Nämä sisältyvät johtamisen nelikenttään ja tasapainotettuun tulokorttiin, jota voidaan käyttää apuvälineenä johtamisen suunnittelussa. (MTK 2007c, 6, 9-10.)

Maaseudulla yrittäjyydessä on paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät ympäristön puhtauteen, luontoon ja aitoon yrittäjähengkeen. Maaseudun elämänlaatu voi olla sekä voimavara että kilpailutekijä. Joskus yrityksen koosta tai käytettävästä tekniikasta voi olla etua kilpailijoihin nähden. Yritysten monipuolisuus voi parantaa toimeentulomahdollisuuksia. Maaseu-

tuuritysten liiketoiminnan syntyyn ja kasvuun vaikuttavat keskeisesti uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen. Yrittäjyys tulee lähteä aina alueiden omista lähtökohdista ja mahdollisuuksista. Usein kyse on yrittäjän omien vahvuuksien oivalta-
misesta ja uskalluksesta tarttua toimeen. Hän tulee olla aktiivisessa yhteydessä muihin yrittäjiin, asiakkaisiinsa ja sidosryhmiin, koska pienyrittäjänä hän tarvitsee ympärilleen yritysverkostoa. Yrittäjän omat strategiset valinnat ratkaisevat yrityksen menestyksen. Yrittäjä vastaa lähes kai-
kesta yrityksessään, joten on tärkeää osata varautua toimintaympäristön muutoksiin ja töiden uudelleen organisointiin viimeistään yritystoiminnan laajetessa. (Maaseutu.fi.2010b.)

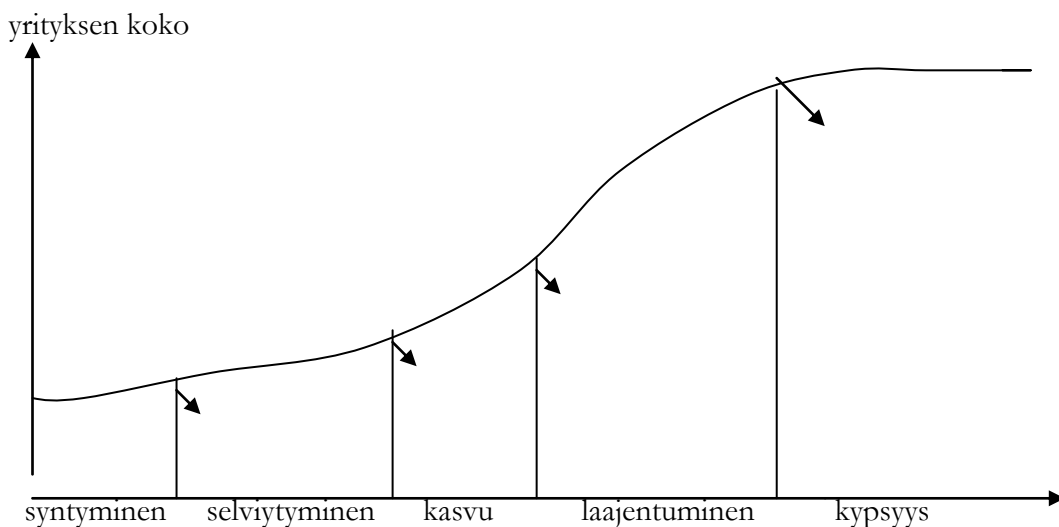
Monialaiset tilat hyödyntävät etenkin maatalouden aineellisia resursseja, kuten olemassa olevia rakennuksia ja laitteita sekä osaamistaan muussa yritystoiminnassa. Monialaisella tilalla toiminta hakee aluksi usein vielä muotojaan. Eri toimialat asettavat osaamiselle omat vaatimuksensa, ja toimintojen yhteensovittaminen on yksi avainkysymyksistä. Aloittamisvaiheessa yrittäjäperhe vastaa kaikesta työstä tuotannosta liikkeenjohtoon. Töitä organisoimalla ja toimintaa kehittämällä yrittäjä jaksaa selvittää runsaasta työn määrästä. Usein yrityksen on myös myytävä resurssejaan ja osaamistaan useille markkina-alueille. Esimerkiksi maaseudun matkailuyrittäjät saavat usein osan tuloistaan matkailijoilta, osan paikallisista perhejuhlista ja osan lähikaupungin kokousvieraista. Yksinään mikään asiakasryhmä ei välttämättä riitä, mutta julkista ja yksityistä kysyntää yhdistämällä on mahdollista saada aikaan ympärivuotinen toimeentulo. Samalla pidetään huolta maaseudun lähipalveluiden säilymisestä. (Maaseutu.fi.2010c.)

4 Yrityksen elinkaaren vaiheet

Yrityksen kehitys etenee erilaisien vaiheiden kautta, joihin jokaiseen liittyy omat ongelmansa ja ratkaisunsa. Yrityksen toiminta-aikaa kuvataan elinkaareksi. (Niittykangas 2003, 80.) Yrityksen kasvu- ja kehitysvaihemallin ymmärtäminen selittää sitä ilmiötä, että tietynlainen johtajapersoonallisuus voi olla hyvä yhden kehitysvaiheen johtaja, mutta tilanteen muuttuessa yritys tarvitsee erilaista johtajapersoonallisuutta (Kauppakaari 1999, 83 -84).

4.1 Yrityksen elinkaaren vaiheet

Yrityksen syntyä ja kasvua kuvataan usein elinkaariajattelulla. Tunnetuin yrityksen elinkaaren kehittymistä kuvaava malli on Scott-Bruce yrityksen kasvun vaiheet -malli. Yrityksen kehitys jaetaan viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Mallin perusidea on kasvuhakuinen ja innovatiivinen yritys. Kuhunkin vaiheeseen liittyy toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet. (Niittykangas 2003, 78 -80.) Kuvio 2 havainnollistaa yrityksen kasvun vaiheita.



Kuvio 2. Yrityksen kasvun vaiheet Scott-Bruce (1987) –mallin mukaan. (Niittykangas 2003, 78.)

Yrityksen syntymisvaiheen tärkeimpinä voimina ovat perustajat. Rahoitus tulee usein omistajilta tai omasta lähipiiristä. Riskinä on liiketoiminnan suunnittelun epämääräisyys ja positiivisen kassavirran aikaansaaminen. Epävarmuuden aste on suuri ja kannattavuuden tavoittelu keskeistä. Kannattavuuden seuranta edellyttää taloushallinnon osaamista ja lisääntyneet tehtävät

vaativat johdon aikaa, jolloin tehtäviä tulee osata delegoida ja johtamistapoja muuttaa. (Niittykangas 2003, 78 -80.)

Selviytymisvaiheessa pääpaino keskittyy volyymien kasvattamiseen. Tuotteita on yleensä vain muutama ja kilpailu vähäistä. Lisääntynyt käyttöpääoman tarve vaatii usein ulkopuolisen rahoittajan merkityksen kasvua, riski kilpailijoiden ilmestymisestä kasvaa, markkinointikanavien merkitys kasvaa ja edessä ovat kansainvälistymisen haasteet. Riskinä on hallitsematon ja liian nopea yrityksen kasvu tai yrityksen kehittymisen pysähtyminen. Selviytymisvaiheessa johdon merkitys kasvaa entisestään, joudutaan laajentamaan usein omistuspohjaa ja lisääntyneen informaatiotarpeen vuoksi yrityksen tietojärjestelmille asetetaan uusia vaatimuksia. (Niittykangas 2003, 78 -80.)

Kasvuvaiheessa yrityksen tulisi olla kannattava. Organisaatio on kasvanut, sillä on muodollinen rakenne ja tuotekehitykseen panostetaan. Yritys pysyy usein kasvun vaiheessa suhteellisen pitkään. Suuret yritykset kiinnostuvat alasta, kilpailu kiristyy ja suurtuotannon edut tulevat merkittäviksi. Yritys voi erilaistaa tuotteita, hakeutua uusille aloille tai vähemmän kilpailluille markkinoille. Alkuperäinen omistaja joutuu usein luopumaan osasta vallastaan, ammattijohtaja siirtyy tilalle ja toimintoja hajautetaan. Laajentumisvaiheessa liiketoiminnan systematisointi on yrityksen menestymisen edellytys. Yritys voi ajautua kriisiin, jos johdon sitoutumista yritykseen ei varmisteta. Hajauttaminen voi tuottaa ongelmia. (Niittykangas 2003, 78 -80.) Kasvuyritykset ovat dynaamisia kokonaisuuksia, joille on ominaista aineettoman pääoman, osaamisen ja tiedon sekä tulevaisuuden tuotto-odotuksien korostuminen, mahdollisuuksien tunnistaminen, innovatiivisuus, korkea riski ja yrityksen markkina-arvon kasvattaminen (Kauppakaari 1999, 140).

Kypsyysvaiheessa yrityksen kasvu jatkuu, yritys on kannattava ja perusinvestoinnit pystytään rahoittamaan tulorahoituksella. Keskeisiä ongelmia ovat tuottavuus ja uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen. Markkinainvestointien osuus on huomattava. Kannattavuuden tulee pysyä toiminnan edellytykset varmistavalla tasolla ja johdon on vastattava uuden omistajakunnan asettamiin haasteisiin. (Niittykangas 2003, 78 -80.)

Näkemykseni mukaan Scott-Bruce yrityksen elinkaarimalli ei huomioi omistajayrittäjän henkilökohtaisia tavoitteita. Usein maaseudun yritystoiminnan strategiaan vaikuttavat myös muut tekijät kuin voiton maksimoiminen tai yrityksen laajentaminen kasvuyritykseksi, esimerkiksi olemassa olevat resurssit ja yrittäjän arvot.

Yrityksen kasvu- ja kehitysvaihe mallin ymmärtäminen selittää sitä ilmiötä, että tietynlainen johtajapersoonallisuus voi olla hyvä yhden kehitysvaiheen johtajana, mutta tilanteen muuttuessa yritys tarvitsee erilaista johtajapersoonallisuutta. Kukin toimija havaitsee mahdollisuudet ja valitsee toimintatavat oppimallaan ja hyväksi uskomallaan tavalla. Usein ihminen ei kykene radikaaleihin ajattelutavan muutoksiin, vaikka yrityksen tilanne olisikin muuttunut huomattavasti. Liikkeenjohdossa tarvitaan neljää lahjakkuuden osa-aluetta, jotta yritystoiminta onnistuu: innovointia, analyyseihin perustuvaa edistämistä, toiminnan käsitteellistä ajattelua ja päivittäistä johtamista. (Kauppakaari 1999, 83 -84.)

4.2 Liiketoiminnan kilpailuvoima

Niittykankaan (2003) mukaan liiketoiminnan lopettamisen syyt voidaan jakaa kolmeen terveyden ulottuvuuteen. Ne muodostavat hierarkkisen kokonaisuuden, prosessin, joka ilmenee viimekädessä tulokertymän riittämättömyytenä. Strateginen terveys tarkoittaa yrityksen kilpailuvoimaa. Jos yrityksen strategiset valinnat tulevat olemaan puutteellisia tai virheellisiä, eikä niitä osata tunnistaa riittävän ajoissa eikä mukauttaa markkinoiden muuttuneita vaatimuksia vastaaviksi, yrityksen kilpailuvoima heikkenee. (Niittykangas 2003, 49.)

Toiminnallinen terveys tarkoittaa yrityksen kykyä toimia tehokkaasti ja tavoitteellisesti. Jos strategiset virhearvioinnit estävät yritystä hyödyntämästä osaamistaan ja resurssejaan asiakastarpeita vastaavalla tavalla, yrityksen kyky toimia johdonmukaisesti, tavoitteellisesti ja tehokkaasti heikkenee. Samaan aikaan häiriöt lisääntyvät toiminnassa. Taloudellinen terveys tarkoittaa tulovirran generoimista ja kustannusten kurissa pitämistä. Kun yrityksen tulontuottamiskyky heikkenee, kyky hoitaa toiminnasta aiheutuvat vastuut myös heikkenevät. Tulojen vähetessä usein myös kustannukset kohoavat, jotka yhdessä kassavirran vähenemisen kanssa romahduttavat kannattavuuden eikä yrityksen tulokertymä riitä kattamaan toiminnasta aiheutuneita kuluja. (Niittykangas 2003, 49.)

5 Yrittäjyyden mahdollisuuksien havaitseminen

Suomenkieliset sanat yrittäjyys, yrittäjä ja yritys on johdettu verbistä yrittää. Nykysuomen sanakirjan (1983, 737 -738) mukaan yrittäjä on ”fyysinen tai juridinen henkilö, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäisesti ammattia”. Yrittäjyys määritellään Schumpeterin (1947) mukaan ”uuden mahdollisuuden havaitsemista ja sen toteuttamista huolimatta hankkeen toteuttamisen kohtaamista esteistä”. Yrittäjyys on hänen mukaansa väli-aikaista. (Schumpeter 1947, 151.)

5.1 Yrittäjyyden käsite

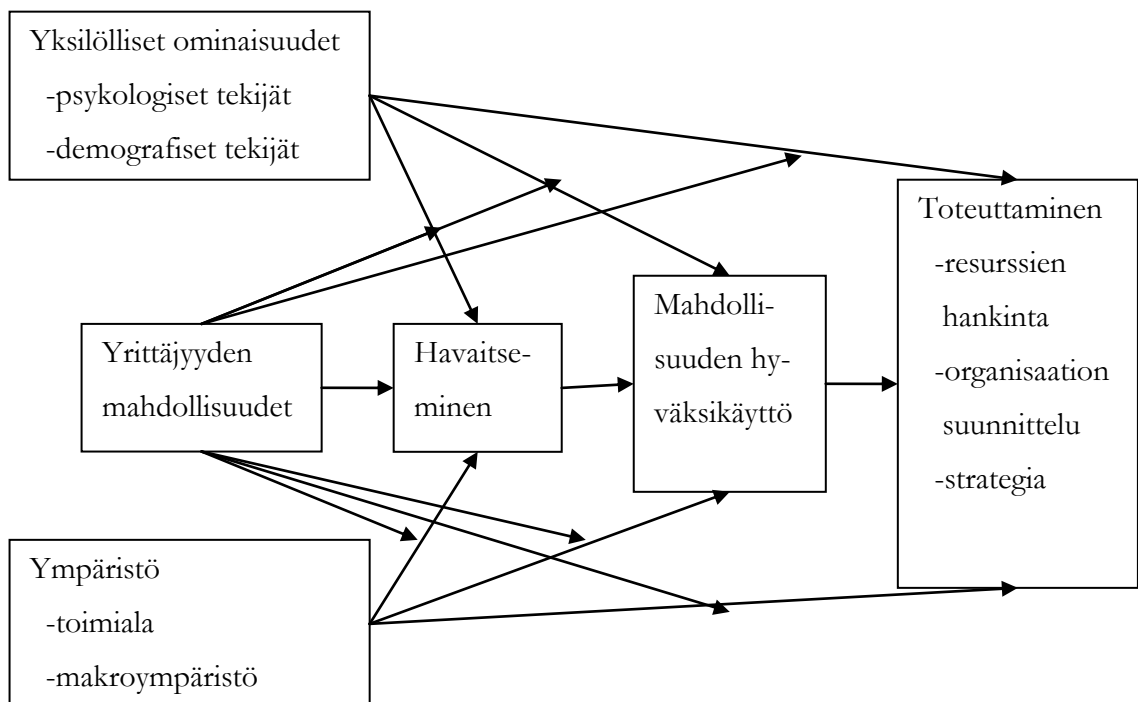
Yrittäjyyden perusnäkökulmia ovat makro- ja mikronäkökulma. Makronäkökulman tulkinta korostaa ulkopuolella olevien toimijoiden merkitystä liiketoiminnan synnylle ja kehitykselle, mihin yksilö itse ei pysty vaikuttamaan. Makronäkökulmassa voidaan korostaa yrittäjyyteen ohjaavaa sosiaalista ympäristöä, rahoituksen saatavuutta tai elinympäristön piirteiden eli poliittisten, kulttuurillisten ja taloudellisten muutosten ohjaavaa vaikutusta yrittäjyyteen. Mikronäkökulma korostaa puolestaan yksilön ja hänen toimintansa merkitystä. Yrittäjyys voi korostaa mikronäkökulmassa myös liiketoiminnan kehitysprosessia, jossa eri vaiheina ovat ideoiden lähteet, ideoiden etsiminen ja tunnistaminen sekä ideoiden toteuttaminen. Kiinnostuksen keskipisteenä ovat luovuus ja markkinatietoisuus. Strategisen johtamisen koulukunta korostaa suunnittelua menestyksen edellytyksenä ja kykynä hallita kilpailua. Keskeistä on erilaistuminen markkinavalintojen, henkilöstön, tuotteiden ja tuotannontekijöiden avulla. (Kuratko & Hodgetts 2007, 37 -41).

5.2 Yrittäjyyden mahdollisuudet

Shanen ja Venkataramanin (2000) mukaan yrittäjyys lähtee mahdollisuuksien olemassaolosta ja tunnistamisesta. Mahdollisuuksien tunnistaminen on ansainnan edellytys. Jotkut ihmiset pystyvät tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuden kun taas toiset eivät pysty. Selityksenä voi olla osaamisperustan erilaisuus tai kyky havainnoida ja tulkita maailmaa liiketoiminnan näkökulmasta. Mahdollisuuksien hyödyntäminen on sidoksissa sekä mahdollisuuden että yksilön piirteisiin. Mahdollisuuden piirteitä ovat esimerkiksi kysynnän määrä, liiketoiminnan mahdollinen arvo ja toimialan ominaisuudet. Yksilön piirteistä tärkeitä ovat yksilön elämäntilannetta kuvaavat tekijät kuten aiempi kokemustausta ja varallisuus sekä muista poikkeavat piirteet, arvot, asenteet ja heitä eteenpäin vievät tarpeet. Mahdollisuudet voivat myös merkitä tilanteita, jotka ensi sijassa tehostavat nykyistä tuotantoa tai tilanteita, jotka muuttavat markkinoiden

toimintaa. (Shane & Venkataraman 2000, 217 -226; Niittykangas 2003, 25 -26.) Liiketoimintamahdollisuus on sidottu tuotteeseen tai palveluun, mikä luo tai lisää arvoa tuotteen loppukäyttäjälle tai asiakkaalle. Se on houkutteleva, kestävä, ajankohtainen ja ajoituksellisesti kohdallaan. (Kauppakaari 1999, 61.)

Scott Shane (2003) on kehittänyt yrittäjyyden prosessimallin, jossa hän havainnollistaa yrittäjyyden toteutumiseen johtavia tekijöitä. Yksilöllisiin ominaisuuksiin sisältyvät psykologiset ja demografiset tekijät (esimerkiksi ikä, sukupuoli, perhe, koulutus ja tulot). Ympäristötekijöihin sisältyvät toimiala ja makroympäristö eli julkinen valta, talous ja teknologia. Lähtökohtana yrittäjän yksilöllisten yrittäjyysominaisuuksien lisäksi on oltava olemassa suotuisat ympäristötekijät. On oltava olemassa yrittäjyyden mahdollisuudet, jotka henkilö havaitsee ja käyttää hyväkseen. Yrittäjä toteuttaa yritysideaansa resurssien hankinnan, organisaation suunnittelun ja yritysstrategiansa kautta. Kuvio 3. kuvaa Shanen kehittämää yrittäjyyden prosessimallia. (Shane 2003, 11.)



Kuvio 3. Yrittäjyyden prosessimalli. (Shane 2003, 11.)

Kuratkon ja Hodgettsin (2001) mukaan yrittäjä on itsenäinen optimisti, joka luottaa henkilökohtaisesti pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Yrittäjän ominaisuuksiin liittyy mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden hyödyntäminen. Yrittäjät ovat kekseliäitä, ajatusmaailmaltaan omaperäisiä, optimisteja, sitoutuneita yrityksen toimintaan, sisukkaita ja päättäväisiä. Heillä on voimakas saavuttamisen halu ja taito johtaa ihmisiä. Yrittäjä omaa kyvyn ongelman-

ratkaisuun, palautteen hakemiseen, epäselvyyden sietämiseen ja harkittuun riskinottoon. Yrittäjän ominaisuuksia ovat myös luotettavuus, epäonnistumisen sietäminen, korkea energisyystaso sekä innovatiivinen toiminta. Yrittäjillä on ymmärrys riskin suuruuden ja voiton suuruuden välisestä suhteesta ja tähän perustuneen tarkka arviointi riskin mahdollisuudesta. Yrityksen kasvattamiseen suuntautuvien yrittäjien päämäärätietoisuus ohjaa toiminnan painopistealueita, joiden saavuttaminen toimii suoriutumisen mittana ja palautteena liiketoiminnan onnistumisesta. He ovat havainneet, että yrittäjien ominaisuuksien luetteloon on 2000-luvulla lisättävä vielä tiimien rakentamisen taito ja korostunut itseluottamus. (Kuratko & Hodgetts 2001, 95 -104.)

5.3 Ruokapalvelun mahdollisuudet maatalan liitännäiselinkeinona

Maran ”Ravintolaruokailun trenditutkimuksen” mukaan (8.12.2008) vapaa-ajan ruokailu on kasvattanut osuuttaan. Ruuan laatu, ravintolan siisteys, edullinen hintataso ja palvelun ystävällisyys nousivat kärkeen tiedusteltaessa ruokapaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Ruokaan liittyvistä tekijöistä tärkeimmäksi nousi maku. Myös raaka-aineiden kotimaisuus, monipuolisuus, terveellisyys, ruuan määrä ja lisääaineettomuus koettiin tärkeiksi. Luomuruokavaihtoehtoa arvosti paljon tai erittäin paljon yli 20 % vastanneista. Noin 35 % haastatelluista koki lähiruoan tärkeäksi. (Mara 2008.)

Ruokatrendejä ja suuntauksia on olemassa monia. Uskotaan tunnistettavaan ja aitoon ruokalinjaan toisaalta molekyyli gastronomiaan (ruoanvalmistuksen ymmärtämistä tieteellisesti). Fine dining, kodikkaat ”kakkosluokan” ravintolat, maukas mutkaton ruoka, lähiruoka ja luomutuotteet kiinnostavat kuluttajia. Ruoanvalmistus on luovaa työtä, mutta kaiken mittaaminen ja kurinalaisuus ovat myös keskeinen vaatimus toimivassa keittiössä. Vahvoja ilmiöitä ja suuntauksia nykyajan ravintolamaailmassa ovat puhtaat, villit raaka-aineet suoraan luonnosta eli paluu ruoan juurille sekä aitous. Raaka-aineiden ja makujen tulee olla tunnistettavia ja selkeitä. Trendikästä on olla ravintolana oma itsensä. Ravintolalla on oltava kasvot: ”jonkun, jonka luokse mennään”. Palvelun on oltava ammattitaitoista ja hyvää, jolle lisäarvoa antavat erilaiset elämykset ja yllätyksellisyys. Asiakkaille on tärkeää, että raaka-aineet tulevat läheltä ja ne ovat oikein tuotettuja. Itse kasvatetut tai lähellä tuotetut tuotteet sekä luomutuotteet ovat arvossa. Ruoan terveellisyys on myös nouseva trendi. (Heikkilä 2008, 40 -41.)

Tutkimuksesta ”Miltä näyttää 2030-luvun ruokalista?” selviää Itämeren alueen elintarviketeollisuuden kehityssuunnat. Yhä harvempi ihminen syö pelkästään eläkkeeseen. Itämeren alueen tuleviin ruokatrendeihin perehtynyt tutkimus kuvaa tulevaisuuden kuluttajaa. Hän haluaa huolehtia yhä enemmän terveydestään ja turvallisuudestaan ruoan avulla. Moni kuluttaja haluaa il-

maista myös persoonaansa, mielipiteitään ja asemaansa ostopäätöksillään, jolloin tärkeimmäksi nousee paikallinen ja eettisesti tuotettu ruoka. Tutkimuksesta ilmeni, että väestön ikääntyessä ravinnon ja terveyden väliset yhteydet nousevat keskeiseen asemaan. Trendiä ennakoivat erilaisten ruokayliherkkyyksien yleistymisen. Tutkimukseen osallistuneet elintarvikealan asiantuntijat olivat sitä mieltä, että tulevaisuuden kuluttaja kiinnittää yhä enenevässä määrin huomiota elintarvikkeiden ekologisuuteen, turvallisuuteen ja eettisyyteen. Kansainvälisessä vertailussa tämä tuli esille Itämeren alueen kuluttajilla paikallisten ja alueellisten tuotteiden suosimisena eksoottisten tuotteiden sijasta. Asiantuntijoiden haastatteluista tuli esille, että lähiruuan suosio on nyt parhaimmillaan, kun siihen on mahdollista liittää vielä tuotteen synnystä kertova tarina. Tuotteisiin liittyvien mielikuvien merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (Agropolis 2009.)

Suomesta Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus, Norjasta Norlands Research Institute, Bodo, Ruotsista Jönköping International Business School ja Islannista Reykjavikin yliopisto ovat toteuttaneet yhteispohjoismaisen hankkeen, jossa oli tavoitteena tuottaa tietoa ruokaelämysten arvoketjusta. Yhteistyössä tehdyssä EXPLORE -tutkimuksessa tutkittiin jokaisesta maasta muutamaa korkeatasoista maaseuturavintolaa. Kolme neljästä matkailijasta nimeää tutkimuksessa ruokaelämykset yhdeksi syyksi, miksi he vierailevat alueella. Maaseutualueen ihmisille ja matkailijoille palvelurakenteella ja –tarjonnalla on huomattava merkitys. Syrjäisissä paikoissa sijaitseville maalaisravintoloille verkostoituminen on tärkeää. Verkottumiseen liittyvät strategiset päätökset yhteistyökumppaneista ja tarjonnasta vaikuttavat yrityksen menestykseen. Arvontuottamistapojen perusteella tutkimuksessa haastatellut ravintolat erilaistettiin asiakkaan sijainnin (paikalliset asiakkaat, vierailijat) ja ruokailukokemuksen (perinteinen, yksinkertainen, gourmet) perusteella. Suomalaisissa maaseuturavintoloissa haluttiin tietoisesti pitäytyä perinteisessä juhlaruoassa, mihin oli tuotu nykyaikaisia vivahteita. Maaseuturavintoloiden arvoketjun haasteita ovat paikallinen ainutlaatuisuus, kausiluonteisuus, tuottajaverkoston rakentaminen, elämykset ja täydentävät palvelut sekä myynninedistämisen mekanismit. Pohjoismaissa kysyntä ja tarjonta ovat voimakkaasti kausiluonteisia vuodenaikojen vaihtelujen vuoksi, mikä vaikuttaa paikallisten tuotteiden kasvukauteen ja matkailukauden pituuteen. Paikallista ruokaa, perinteitä, tarinoita, historiallisia rakennuksia, paikallista muotoilua ja taidetta pidetään kilpailuetuna. Jos läheisyydessä on saatavana täydentäviä palveluja, ravintolat voivat keskittyä ruokailukokemukseen ja sen kehittämiseen. Voimakkain vaikutus saavutetaan yhdistämällä ruoka-aineiden, paikan ja kulttuurin ainutlaatuisuus ja viestimällä siitä kaikkien viiden aistin avulla. (Ruoka-Suomi 2010)

6 Yrityksen voimavarat ja menestystekijät

Yrityksen menestymistä voidaan mitata joko objektiivisilla tai subjektiivisilla mittareilla. Menestyminen voi tarkoittaa objektiivisesti mitattuna taloudellisesta voittoa tai yrityksen kasvua, joka on osoitettavissa kirjanpidon ja muiden numeerisien dokumenttien kautta. Subjektiiviset mittarit perustuvat yrittäjän henkilökohtaiseen käsitykseen menestymisestä. Subjektiivisesti mitattuna omistajayrittäjä voi kokea menestyneensä, jos hän saavuttaa asettamansa tavoitteet työn, perhe-elämän, ympäristön, ammattitaidon kehittymisen, elämänlaadun, maatilan jatkumisen sukupolvelta toiselle tai elämäntavan suhteen. Tavoitteiden asettamiseen vaikuttavat yrittäjän persoonallisuus ja yritys ympäristö. (Mäkinen, Rantamäki-Lahtinen, Ylätaalo & Vehkamäki 2009, 186 -188.)

6.1 Käytettävissä olevat voimavarat

Liiketoimintamahdollisuuden onnistuminen perustuu aineellisiin ja aineettomiin resursseihin sekä kysyntä- ja tarjontainformaatioon. Aineelliset resurssit ovat esimerkiksi pääoma, koneet, laitteet, toimitilat, valmiit tuotteet ja keksinnöt. Nämä resurssit yrittäjä omistaa ja hän voi vapaasti hyödyntää niitä. Aineettomiin resursseihin kuuluvat erilainen osaaminen, kyvykkyys, tunnettavuus, patentit, erilaiset oikeudet sekä henkilökohtaiset ja liiketoimintaverkostot. Kysyntäinformaation kautta tiedetään erilaisten asiakasryhmien tarpeista ja niiden tavoitettavuudesta, koosta ja koostumuksesta. Tarjontainformaatiolla tarkoitetaan markkinatietoa, joka liittyy uuteen teknologiaan, sen saatavuuteen ja hintaan sekä raaka-aineisiin, palveluihin ja muihin tuotannon tekijöihin. (Kauppakaari 1999, 58 -59.)

Pienyrityksissä on oltava sellaisia ylivoimatekijöitä, joilla se erottuu edukseen muista yrityksistä. Esimerkiksi omistajuus, riippumattomuus, kontrolli ja joustavuus antavat mahdollisuuden reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Ylivoimaista osaamista yrityksen on mahdollisuus täydentää asiantuntijaverkoston tai alihankinnan kautta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1995, 57 -60.)

6.2 Kannattavuus vai yrittäjän muut arvot ?

Maatilayritykset tekevät aikaisempaa enemmän tilayhteistyötä ja ulkoistavat töitään enemmän. ”Muuttuva maaseutuyrittäjyys- monialaisten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000 -2006 ” - hankkeen tuloksen mukaan monialaiset tilat ja maaseutuyritykset ovat menestyviä ja kilpailukykyisiä ja niissä on kasvupotentiaalia.

Menestystekijöitä ovat yrittäjien taidot, verkostoituminen ja innovaatiot. Tärkeitä taitoja ovat esimerkiksi liiketoiminnan johtaminen, riskien hallinta sekä tiedon kerääminen ja hyödyntäminen omassa toiminnassa. Verkostoitumisen avulla maaseutuyritykset kerryttävät osaamispuutetta, luovat kilpailuetua ja vähentävät maaseudun harvan asutuksen haasteita. Töitä jaetaan menestyvillä monialaisilla tiloilla yrittäjäperheen jäsenten ja työntekijöiden välillä sekä ulkoistamalla toimintoja ja tilayhteistyöllä. Kun ostetaan työtä tilan ulkopuolelta, saadaan käyttöön osaamista, jota tilalta puuttuu. (MTT 2009.)

Gassonin ja Erringtonin (1993) mukaan perheviljelmillä päätöksen tekoon vaikuttaa yrittäjän lisäksi koko perhe. Tavoitteita voi olla samaan aikaan useita ja ne voivat olla ristiriitaisia keskenään. Esimerkiksi voiton maksimointi ei aina ole linjassa perheen muiden tarpeiden kanssa. Kirjoittajat esittävät, että viljelijöiden tavoitteiden asettelussa tulisi käyttää Maslowin kehittämää tarvehierarkiaa. Viljelijäperheiden ensisijainen tavoite päätöksenteossa tulisi varmistaa perheen ja maatilan selviytyminen sekä olemassa olo. Korkeamman tason tavoitteita liikkeenjohdossa ovat tulevaisuuden toimeentulon varmistaminen ja yritystoiminnan jatkuminen seuraavalle sukupolvelle. Kun nämä tavoitteet on saavutettu, seuraavalla tasolla tulee hyväksynnän saavuttaminen omassa yhteisössä. Ylimmällä tasolla on oman henkilökohtaisen onnistumisen tunteen ja tyytyväisyyden saavuttaminen. (Gasson & Errington 1993, 110 -111)

Yrittäjyys voi merkitä yksilölle toimeentuloa tai elämäntapaa. Maaseudulla on enemmän elämäntapayrittäjiä kuin kaupungissa. He yhdistävät yrittäjyyden muihin yrittäjyysmuotoihin maatalouden ohella. Näin yrittäjyys rakentuu heille yhtenä monista toimeentulon muodoista. Elämäntapayrittäjille yrittäjyyden ympärille rakentuvat elämän muut asiat: työ, arki, perhe ja harrastukset. (Kauppakaari 1999, 30,40.) Maatilan toimintaympäristö antaa kullekin yritykselle luontaiset mahdollisuudet yritystoimintaan. Yrittäjän sisäiset ja taustatekijät vaikuttavat puolestaan motivaatioon. Arvot ja asenteet ovat yhteydessä yrittäjän motivaatioon ja ne määrittävät voimakkaasti hänen subjektiivista näkemystään ympäristön piirteistä. Vaikka yritys toimii objektiivisin keinoin mitattuna vain kohtalaisesti, yrittäjä voi subjektiivisesti tulkita yritystoiminnan onnistuneeksi, jos hän on saavuttanut asettamansa tavoitteet. Menestystä tulisi mitata käyttämällä sekä objektiivisia että subjektiivisia mittareita. Jos subjektiivinen ja objektiivinen tulkin- ta ovat liian paljon ristiriidassa keskenään, väärät arvioinnit voivat johtaa yritystoiminnan epäonnistumiseen. (Mäkinen ym. 2009, 188.)

7 Tutkimusmenetelmä ja haastattelujen tulokset

Suomessa on tehty useita tutkimuksia maaseutuyrittäjyydestä. Tutkimukset ovat kohdistuneet pääasiassa joko perusmaatalouteen tai liitännäiselinkeinoihin, joissa on tutkittu useamman toimialan yritystoimintaa. Toisaalta elintarvikeyrityksistä ja lähiruoasta on tehty myös tutkimuksia. Suuri osa tutkimuksista on kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia, joiden kautta on saatu tilastotietoa ilmiöiden laajuudesta. Tämä tutkimus kohdistuu ruokapalveluyrityksiin, jotka toimivat maatilán yhteydessä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla etsitään yhtäläisyyksiä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät olivat niitä tekijöitä, joiden avulla ruokapalveluyritys voi menestyä. Menestystekijöiden syitä on analysoitu haastattelussa yritystoiminnan motiivien, haasteiden, selviytymiskeinojen, arvojen, alueen voimavarojen hyödyntämisen ja verkottumisen kautta.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tavoitteena on löytää tekijöitä, joiden kautta ruokapalveluyritys voi menestyä maatilán liitännäiselinkeinona. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitteena ole yleistäminen, vaan tutkimuskohteena olevien yritysten tarkka tulkinta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22). Tutkimus on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (Liite 2 Teemahaastattelu). Se rakentui keskeisten, tutkimusaiheeseen liittyvien teemojen ympärille, joista keskusteltiin. Haastattelu eteni valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelun oletuksena oli se, että ”kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia menetelmän avulla” sekä ”teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa” (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48). Haastateltaville korostettiin omien kokemusten kuvaamisen tärkeyttä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva haastateltavan henkilön käsityksistä tarkastelun kohteena olevista asioista. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavat henkilöt ovat tavallisesti avoimempia kertomaan henkilökohtaisempia näkemyksiä asioista, joista he eivät ehkä antaisi kirjallista palautetta. ”Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyypilliset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin” (Hirsjärvi ym. 2004, 190).

Tutkimuksen tema-alueet ovat:

Yritystoiminnan motiivit

Yritystoiminnan haasteet

Yritystoiminnan selviytymiskeinot
Arvot ja onnellisuus
Alueen voimavarojen hyödyntäminen
Verkostoituminen

Analysointia varten muutin nauhoitetun haastatteluaineiston tekstimuotoon eli litteroin sen. Litteroinnin avulla tutkimusaineiston läpikäyminen helpottui. Puhtaaksikirjoituksen tein valikoiden vain teema-alueet ja haastateltavan puheet (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138). Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluna ja litteroinnin ne kesän ja syksyn 2010 aikana, minkä jälkeen, analysoin aineiston, haastattelujen tulokset ja kirjoitin johtopäätökset. Aineiston kuvailemisessa pyrin kartoittamaan henkilöiden ominaisuuksia ja piirteitä. Kvalitatiivisessa analyysissä pyrin onnistuneeseen tulkintaan. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Tulkinta onnistuu parhaiten, jos lukija omaksuu tutkijan kanssa saman näkökulman. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja ja lukija taas tulkitsee tutkijan tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 145 -151.)

7.2 Aineiston kuvaileminen

Haastateltavat yritykset valittiin sen perusteella, että he kaikki omistavat maatilan ja sen yhtenä liitännäiselinkeinona on ruokapalvelu. Joillakin haastateltavilla on ruokapalvelun lisäksi myös muuta yritystoimintaa, esimerkiksi yöpymistilojen vuokrausta. Haastateltavat ovat toimineet yrittäjinä viidestä yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Kaikki yritykset sijaitsevat kaupungin läheisellä maaseudulla tai ydinmaaseudulla Suomen maaseudun alueluokittelun mukaan (luvussa 3.1).

Kaikki haastateltavat olivat luonteenpiirteeltään optimistisia, seurallisia, ulospäin suuntautuneita ja asenteeltaan innostuneita kuten Kuratko ja Hodgetts (2001, 95 -104.) ovat yrittäjien ominaisuuksia kuvanneet luvussa 5.2. Kaikilla yrittäjillä ilmeni taustalla luovuus. Heillä on paljon fyysistä ja henkistä energiaa. He tekevät töitä ahkerasti ja pitkäjänteisesti laskematta työtunteja. He eivät pelkää epäonnistumista vaan uskaltavat asettautua riskeille alttiiksi asioille, jotka he kokevat tärkeiksi. Yrittäjät ovat täsmällisiä, rehellisiä ja sitkeitä, mutta toisaalta myös spontaaneja, innostuneita, originelleja ja itsepintaisia. Yrittäjät ovat monitahoisia persoonia, jota ei kiinnosta rutiiniluonteiset työt. (Korpelainen & Lampikoski 1998, 83 -86.) Kaikki yrittäjät ovat sitoutuneita yrityksensä toimintaan ja etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää omaa yritystoimintaansa.

Haastattelussa ryhmässä yritystoiminta työllisti yhdestä viiteen työntekijään vuodessa, joista osa toimi vain sesonkien aikana tai kiireapulaisena. Suurimmalla osalla haastatelluista oli puolisonsa kanssa joko ammattikoulu- tai opistotason koulutus, vaikka ne eivät välttämättä liittyneet suoraan yritystoimintaan, ne tukivat yritystoiminnassa tarvittavia taitoja. Haastattelun perusteella yrittäjät ovat ammattitaitoisia henkilöitä, jotka ovat parantaneet ammattitaitoaan ahkerasti vuosien aikana erilaisien ammattitutkintojen, hankekoulutuksien ja kurssien avulla. Puolella yrittäjäpariskuntien vanhemmista oli joko ammattikoulutus tai kokemusta työelämästä. Puolet haastatelluista ruokapalveluyrityksistä toimii itsenäisenä yrityksenä erotettuna maatilatalouden kirjanpidosta. Puolella haastatelluista yrityksistä verotetaan yritystoimintaa maatalouden tuloverolain mukaan; liitännäiselinkeinoa ei veroteta omana yrityksenä. Liitännäiselinkeinon osuus nettotuloksesta vaihteli 25 %:n ja 75 %:n välillä.

7.3 Haastattelujen tulokset

Analysin haastattelut aihealueittain. Haastatteluja analysoinnissa lainaan muutamia suoria lainauksia haastateltavien vastauksista ja sen jälkeen teen johtopäätöksen kaikkien haastateltavien vastauksista. Haastateltavien puhetta siteeratessani olen käyttänyt selvyiden vuoksi sitaatteja, jotta eri henkilöiden ajatukset ovat erotettavissa toisistaan selkeästi. Haastateltavan mietintäaukoja olen kuvannut kolmella pisteellä. Lainauksien keskeltä olen jättänyt pois kaikki ne asiat, jotka olisivat voineet paljastaa haastateltujen henkilöiden henkilöllisyyden. Koska haastateltujen lukumäärä on suppea, en ole numeroinut haastateltavia jäljitettävyyden takia. Lainaukset eivät myöskään noudata mitään järjestystä, jotta vastausten ja vastaajien yhteyttä ei pystytä jäljittämään.

Yritystoiminnan aloittamisen motiivit

”Itsensä toteuttamisen tarve. Yrittämisen halu. Saatavat tuet. No... sitte... tota... miten ton nyt sanoisi ... nähtiin lehdessä että on mahdollisuus saada tukia, joka nopeutti yrittämistä. Tyhjälle rakennukselle tuli käyttöä, maatalouden muutos aika. Mitenkä voitais olla molemmat tääl töissä – miksei tällasta yhteisyritystä. Rakennus on sen kaiken toiminnan ydin. Tää oli ollu kylmänä. Kysyttiin saataisko täällä ruokapalvelui. Päätettiin että tehdään tästä ravintola.”

”Lisätulojen tarve maatilalle. Oli tiloja, joita oli pienillä muutoksilla ja investoinneilla mahdollisuus saada käyttöön. Palvelualalta kokemuksia. Haluttiin asua maalla ja keksittiin keinot siihen.”

”Minusta oli jotenkin viehättävä ajatus... omasta jauhosta. Viljahomma ei ollut hääviä. Sen jalostaminen oli yksi motiivi. Aina taustana on myös raha.”

”Ruokapalvelulle oli kysyntää ... tilaus. Kyllä se EU vaikutti.”

”Soveltuvuus: kielitaito ulkomaalaisia asiakkaita varten, rakennustaito isännällä, omaa puuta, ei olla ujoja, puhelintaito, paperityön osaaminen, osataan tehdä verotus itse, rantaa itsellä vuokramökkejä varten, EU suurin syy. Pienimuotoisesti oli kokeiltu matkailua, johon sai EU-rahaa, mikä kannusti.”

”Ansiotulo. Työpaikka lähellä kotia ja lapsia. Vapaus päättää omista tekemisistä. Voi tehdä mitä itse haluaa.”

Yritystoiminnan aloittamisen motiiveja kysyessäni, yrittäjien vastauksista nousi jokaisella yrittäjällä useita syitä, jotka yhdessä olivat vaikuttaneet ruokapalveluyrityksen aloittamiseen (luvussa 3.3). Yleisimpinä syinä yritystoiminnan aloittamiseen oli vaikuttanut Suomen EU:n liittymisen aiheuttama maatalouden kannattavuuden lasku, yrittämisen ja itsensä toteuttamisen halu, oma osaaminen, olemassa olevien resurssien hyödyntäminen ja sekä lisätulojen tarve maatilalle. Liitännäiselinkeinoin saavat investointituet koettiin yhdeksi kannusteenksi investoida ruokapalveluyritykseen. Toisaalta haastateltavien joukossa oli myös yrittäjiä, jotka eivät olleet hyödyntäneet investointitukia byrokratian takia. Toiminnan aloittamisen motiivit nousivat haastateltavien taustoista ja olemassa olevista resursseista, mutta todelliset syyt tulevaisuuden visioista ja tavoitteista saada toimeentulo maatilalta.

Monella haastateltavalla ei ole ollut mahdollisuutta laajentaa maatilaa, joten maatilalan lisätulojen hankkimiseksi liitännäiselinkeinon aloittaminen nähtiin järkeväksi vaihtoehdoksi. Ruokapalveluyrityksen aloittaminen nousi parhaimmaksi vaihtoehdoksi saavuttaa tarvittava toimeentulo yrittäjäperheelle. Maatalouden laajentaminen ”massatuotannoksi” ei motivoinut yrittäjiä, vaan he halusivat erikoistua ruokapalveluyrittämiseen ja maatilalan tuotteiden jalostamiseen. He olivat havainneet toimintaympäristössään kysyntää ruokapalvelusta, heillä itsellään oli yritystoimintaan liittyvää erityisosaamista jos ei suoraan niin ainakin johonkin yritystoiminnan alueeseen. Heillä itsellään oli ateriapalveluun sopivat tilat helposti muutettavissa tai tyhjä rakennus, johon oli mahdollisuus rakentaa maaseuturavintola.

Liitännäiselinkeinon aloittamiseen oli olemassa olevien voimavarojen lisäksi erotettavissa toinen selvä syy: yrittäjän piirteet. Kaikki yrittäjät olivat voimakkaasti ulospäin suuntautuneita, idearikkaita, ratkaisunhaluisia ja aktiivisia henkilöitä. (luvussa 5.2.) He halusivat hyödyntää

osaamistaan omassa yrittystoiminnassaan. He halusivat toteuttaa itseään, mikä oli mahdollista oman yrityksen kautta.

Yrittystoiminnan haasteet

”Aluks on tietysti se rahan niukkuus... Tietyst työn paljous. Markkinointi on aina ongelma, jotta löytää oikean kohderyhmän.”

”Aikaisemmin oli lomitusrjärjestelmä. Nyt lomalle lähtö on haasteellisempaa. Monta ihmistä täytyisi tietää pyörityksestä. Tarvitaan isäntäväkeä, koska ei vakituisesti omia lapsia töissä.”

”No tota. Onhan siin koko ajan totta kai jotain semmoista. Terveysvalvonta on yks selanen joka on kyllä hankaloittanut monel tapaa- varsinkin silloin alkuvaiheessa... Byrokratia on kyllä yks suuri. Kyllä se on tyypillistä... yritykselle... pienyrittäjälle se byrokra-tian hankaluus.”.

Rahan niukkuus, työn paljous, markkinointi, byrokratia, vertaistuen puuttuminen ja oman alan ammatillisen asiantuntijaneuvonnan puute nousivat selvästi suurimmiksi yrittystoiminnan haasteiksi haastateltavien joukossa samoin kuin Riisalan ja Siirilän tutkimuksessa vuonna 2009 (luvussa 2.1) on havaittu. Rahan niukkuus etenkin yrityksen alkuvaiheessa on johtanut siihen, että yritys pyrkii tekemään kaikki mahdolliset työt oman perheen voimin. Ruokapalveluyrittäminen maatilalla vaatii paljon näkymätöntä taustatyötä: pihapiirin ja asiakastilojen siivousta, pöytä- ja pyyheliinojen pesemistä, asiakastilojen somistusta sekä toimistotöitä. Usea yrittäjä arvosti omavaraistaloutta, minkä takia maatilalla haluttiin myös itse kasvattaa marjoja, vihanneksia ja juureksia, jalostaa puutarhasta saatu sato säilykkeiksi, kerätä sienii ja poimia metsämarjoja. Työn paljous koettiin yleisesti ajoittain stressaavana tekijänä, mutta yrittäjät olivat tottuneet siihen, joten he asennoituivat positiivisesti työn ruuhkahuippuihin. Jokainen yrittäjä oli kuitenkin oppinut järjestämään itselleen oman palautumisaikansa esimerkiksi lyhyiden lomien avulla.

”Talouden hallinta. Tulot ja kulut on osattava suhteuttaa toisiinsa. Aina odotetaan yrityksen kasvua. Tuijotetaan liikevaihtoon. Kannattavuuden löytämisen oivaltaminen. Kun toiminta kasvaa tietyn pisteen yli on mietittävä kannattaako pysyä pienenä ”elämäntapayrittäjänä” vai laajentaako. Joskus pienellä porukalla vähempi tekeminen on kannattavampaa.”

”Olis tarvinnu saada enemmän kannattavuuslaskentaa. Konsultoivaa asiantuntijaneuvontaa... esimerkiksi yrityksen sijoituspaikasta. Pihapiiriä ei voi myydä. Jos yritys olisi erillisellä tontilla, se pystyttäisi realisoimaan. Perheen ja yrityksen yhteensovittamisesta, mitä yritys merkitsee perheyhteisöön ja elämään, kun joudutaan elämään yrityksen ehdoilla.”

Ruokapalveluyrityksen aloittaminen oli vaatinut mittavia investointeja etenkin niiltä yrityksiltä, jotka olivat muuttaneet entisen tuotantorakennuksen ravintolatiloiksi. Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, jotka nostivat keskustelun aiheeksi ruokapalvelun investointien järkevyyden resursseihin ja kysyntään verrattuna. He näkivät, että tuottoon nähden ei tulisi koskaan yli-investoida. Ruokapalvelun aloittaminen maatilán yhteydessä vaatii elintarvikehuoneiston kriteerit, joita maatilalla luonnostaan ei ole. Toimivan keittiön rakentaminen asiakastilojen lisäksi voi vaatia niin kalliit investoinnit, että niitä ei tulla saamaan takaisin useaan vuoteen ateriapalvelun liikevaihdoilla. Ongelmalliseksi koettiin myös yritystoiminnan lopettamisen jälkeen toimiltilojen realisoinnin, koska maatilán pihapiirissä sijaitsevaa maaseuturavintolaa on vaikea myydä.

”Enemmän olisin kaivannut oman alan ammatillista tietoa ja neuvontaa... Olis ollut helpompaa jos olisi saanut enemmän oman alan ammatillista tietoa aikaisemmin.” Sit kun nimenomaan pitäis olla sellasia saman alan yrityksiä. Saman kokoiset yritykset tietävät automaattisesti parhaiten mitkä on ne ongelmat ja mitä se tarvii ja kaikki laitteistot ja muut on suunnilleen samaa tasoa. Semmonen henkinen tuki sieltä saman alan yrittäjiltä ja saman kokoisilta yrittäjiltä on tärkeä”.

”Osattiin hakea neuvoa, kysyttiin mitä tarvittiin. Eikä ollu mitään virkamiespelkoa. Apua on löytynyt TE-keskuksesta, kunnasta, ProAgriasta, pankista.”

Ruokapalveluyritykset ovat kokeneet ongelmalliseksi sen, että liitännäiselinkeinoille järjestetään koulutusta etupäässä hankkeiden kautta. Hankkeiden kautta järjestettyjä koulutuksia pidettiin sekä tarpeellisina että hyödyttöminä riippuen siitä, miten hyödylliseksi yrittäjä oli kokenut koulutuksen. Koulutukset koettiin usein liian yleiseksi ja tehottomiksi. Koulutuksiin kaivattiin lisää kannattavuuslaskentaa, liikkeenjohdon koulutusta ja oman toimialan asiantuntijaneuvontaa. Vertaistuen puuttuminen koettiin myös ongelmalliseksi. Yrittäjät olivat hakeneet tarvitsemaansa tietoa aktiivisesti useilta eri asiantuntijatahoilta. Ruokapalvelu maatilalla on monitahoinen yritystoiminnan muoto, jossa yrittäjältä vaaditaan monen eri alan hallintaa.

Yritystoiminnan selviytymiskeinot

”Ollaan uskottu itseemme. Ollaan täällä maalla ja se on meidän juttu. Vahva tausta maalla ja maaseutu.”

”Omat henkilökohtaiset ominaisuudet: avoimuus, periksiantamattomuus, pitkäjänteisyys. Perhe ja puolison tuki. Perus toimeentulo maatalouden puolelta.”

”Sovitetaan pariskuntana. Se on tärkein. Kummatkin tykkäävät suunnitella... nivoutuvat yhteen. Yhteistyö omassa piirissä on hyvä. Hyviä päätöksiä on tullut tehtyä.”

Yritystoiminnan selviytymiskeinoista yhtenä tärkeimmistä asioista yrittäjät pitivät omia ominaisuuksiaan, esimerkiksi pitkäjänteisyyttä, innostuneisuutta, positiivista asennetta, itseensä uskosta. Kaikki haastateltavat kertoivat innostuneina omasta yritystoiminnastaan ja heidän sisältään kuvastui suuri tyytyväisyys onnistumisista sekä tietoisuus oman työn tärkeydestä. He toteuttivat omaa ja perheensä unelmaa ja saivat työssään hyödyntää monipuolisesti osaamistaan. Heistä kuvastui aito, ”sanojensa takana” oleva yrittäjä, joiden vilpittömä tavoite oli saada asiakas onnelliseksi.

”Maataloustulot on kans niin kausiluontoisia. Rahaa tulee tasaisemmin. Liitännäiselinkeino ja maatalous tukee toisiaan... Hyvä sijainti.... Tietysti toi kielitaito.”

”No kyllä maatalous jatkuu tukena. Välillä voi toisella mennä huonommin kuin toisella. Tähän asti maanviljely on ollut se tukeva osapuoli. Sit jatkossa matkailu voi tukea maanviljelyä. Lainat ois ollut aika isoja jos ei ois ollut maatilaa.”

”En nyt osaa sanoa sitä sitten... tietystihän se on oma vilja yksi lähtökohta. Lähiruoka, mikä ei vielä silloin ollut hirveä hitti, niin kuin tänä päivänä. Silloin kukaan ei tiennytkään lähiruosta. Pystyn sanomaan millä peltolohkolla leipä on kasvanut. Ihmiset alkavat arvostaa. Maatilatoiminnalla myynti on kasvanut koko ajan. Ihmisiä kiinnostaa ruoan alkuperä.”

”Verkosto... varmaan myös hyvä tuuri. Oikeassa paikassa oikeaan aikaan.”

”Aitous. Asiakkaat kokee sen mielikuvan oikeaksi. Ruoka... perusjuttu.”

”Luonto, ympäristöasiat.”

Useat heistä olivat saavuttaneet asettamansa välitavoitteet yritystoiminnassaan. He kokivat maatalouden ja ruokapalvelun tukevan toisiaan, tasoittavan maatalan tulohuippuja ja hajauttavan riskejä (luvussa 3.3). Maatila toimintaympäristönä nähtiin ilmentävän aitoa talonpoikaiskulttuuria. Luonto ja ympäristö puolestaan antoivat mahdollisuuden erilaistaa ruokapalvelua ”oman näköiseksi yritykseksi”. Kaikki yrittäjät käyttivät paikallista lähiruokaa mahdollisuuksiensa mukaan. Lähiruoka antoi ruokatarjoiluun lisäarvoa. Yrittäjät olivat ylpeitä siitä, että osasivat kertoa asiakkaalleen tuotteiden alkuperän ja siihen liittyviä tarinoita. Yrittäjät näkivät ruokapalvelun tulevaisuuden valoisana ja kysynnän lisääntyvän, koska he uskoivat, että ruoan turvallisuutta ja puhtautta tullaan arvostamaan tulevaisuudessa entistä enemmän.

Arvot ja onnellisuus

”Kestävä kehitys. Ympäristö. Ei ahneita.”

”Tyytyväiset asiakkaat. Saa päättää milloin tekee ja mitä.”

”Luovuus, itsensä toteuttaminen. Joustavuus.”

”Ihmisten kunnioitus... Aidosti ollaan mitä ollaan. Suomalaisuus.”

”Maaseudun elinvoimaisuus. Kotimaisuus. Luonnon säilyminen.”

”Kyllähän tommoset perinteet on tärkeää ja jatkuvuus. Jos yritys toimii, se on tällaselle kylälle vetovoimatekijä. Ihmisiä muuttaa kun on palveluja ja antaa mahdollisuuksia.”

Yrittäjien arvot perustuivat itsensä toteuttamiseen, luovuuteen, omaan vapauteen, työn palkitsevuuteen, suomalaisuuteen, kestävään kehitykseen, asiakastyytyvyyteen, jatkuvuuteen sekä työn ja perhe-elämän tasapainoon. Vaikka usea haastateltava mainitsi käytettävissä olevan rahan niukkuudesta, he kokivat tärkeimpänä sen, että he olivat selviytyneet maksuista ja tulleet toimeen pienillä tuloilla. Suurin osa yrittäjistä halusi yritystoiminnan jatkuvan perheyriksenä, jolloin tietynlainen vapaus itselle oli mahdollista säilyttää (luvussa 6.2). Rehellisyys, aitous, joustavuus ja asiakkaitten kunnioittaminen nousivat myös esille arvokeskustelussa.

”Se on tärkeää, että asiakkaat viihtyy. Itselle kertyy kans sitä tuottoa... Tunnesiteet supopolvien työhön. Ei sitä voi noin vaan luopua. On oma vapaus tietyissä asioissa... On oma tupa ja lupa.”

”Koen olevani erittäin onnellinen. Nautin työstäni. On tehty valintoja... on löytynyt se mitä haluaa. Saa itse tehdä omalla tavalla. Omatekemä juttu. Olen pystynyt tähän.”

”Kun puntaroi asioita, niin tääl on kivempi olla. Saa ite määrätä ja on se luovuus... saa toteuttaa miten haluaa. Vieraas työpaikas ei tullu korvausta omast luovuudesta. Sit on onnellinen jos oma perhe on onnellinen. Työ ja perhe-elämä on balanssissa.”

”Perhe vaikuttaa, jokapäiväinen työ mukavaa. Asiakkaat tekevät iloiseksi. Sovitut hinnat. Raha on tärkeä. On laskettu, jotta pystyy palkkaamaan työntekijöitä. Ollaan kunnioitettu omaa työtä. On ollu aina korkeat hinnat, mutta silti saatu asiakkaita.”

”Onnellisuutta lisää onnistuminen, itse tekeminen ... saa päättää itse milloin ja mitä tekee..”

Haastatellut yrittäjät kokivat olevansa elämässään ja yritystoiminnassaan onnellisia tai erittäin onnellisia. He olivat löytäneet tasapainon työn ja perheen välillä. Useampi haastateltava kertoi maatilalan jatkamisen perustuneen aikanaan tunnesiteeseen: oli velvollisuus jatkaa suvun omistamaa maatilaa. Liitännäiselinkeinon aloittaminen antoi kuitenkin maatilalle uusia mahdollisuuksia, haasteita, monipuolisempaa työtä ja asiakkaita, joista moni yrittäjä koki saavansa elämäniloa. Toimeentulon lisäksi ruokapalvelu antoi paremman mahdollisuuden toimia luovasti sekä toteuttaa itseään. Positiivinen palaute asiakkailta ja onnistumisen kokemukset lisäsivät selvästi yrittäjien onnellisuuden tunnetta. Vaikka yrittäjät pitivät itsestäänselvyytenä, että yritys-toiminnasta piti jäädä työlle korvaus, voiton maksimointi ei kuitenkaan ollut heidän arvomaailmassaan ensimmäisellä sijalla.

Haastateltavat näkivät perheyrittäjyyden heille sopivaksi; vain harva koki tarvitsevansa laajentaa toimintaa kasvuyritykseksi. Yrittäjät tuntuivat olevansa onnellisia, kun heillä on tarpeeksi haastetta elämässään sekä sopiva määrä töitä. Yrittäjille oli tärkeää taata vakaa tulovirta perheelle (luvussa 6.2) samoin kuin Torkon (2006) ja Niemelän ym. (2005) tutkimuksissa (luvussa 2.1) on aikaisemmin todettu. Ruokapalveluyrityksien ensimmäisien vuosien kasvun vaiheet noudattavat Scott-Brucen mukaista yrityksen kasvun vaihe -mallia (luvussa 5.1). Kaikki yrittäjät tavoittelivat aloittamisvaiheen jälkeen itselle sopivaa laajuutta yritystoiminnassa. Moni haastateltava koki tärkeänä, että hän saa toteuttaa itseään vapaasti ja luovasti. Yrittäjistä huokui innostus omasta työstään. He olivat erittäin motivoituneita toteuttamaan ”omaa missiotaan” yritystoiminnassaan. Ruokapalveluyrittäjät olivat itse luomansa liikeidean toteuttajia, jotka saivat suurta tyydytystä onnistuneesta työstään. Kun osa yrityksistä oli saavuttanut itselleen tavoitteena olleen yrityksen koon, he halusivat pitää toimintaa asettamassaan tasossa eikä laajentaa yritystä

kasvuyritykseksi. Motiivit liittyivät kiinteästi arvoihin. Arvot, motiivit ja onnellisuus ovat selvästi yhteydessä keskenään.

Alueen voimavarojen hyödyntäminen

”Paikallisia tuotteita käytetään mahdollisuuksien mukaan. Aterioiden osana. Puolivalmiita juureksia sais olla tarjolla, joista ois helppo tehdä omia tuotteita. Laadukkaista paikallistuotteista saa lisäarvoa.”

”Mikä on kymenlaaksolaista? Ollaan kaiken keskellä; hämeen ja savon... Juustoja, lohta, marjajalosteita, kymenlaaksolaista lihaa käytetään. Lähetään aina asiakkaan tarpeista. Valitaan sesongin mukaan kasvikset. Seurataan sesonkia.”

”Paikallisuus on vahvuus. Perusruoka. Yksinkertaisuus. Hyödynnetään taloudellisesti.”

”Tuotteet pitäisi olla helposti saatavilla, hinnat kohtuullisia. Tuotteet pitäisi olla käsitelty helposti mukautettaviksi omaan tarpeeseen.

”Musta tommonen riista ja kala on selkeästi tulevaisuuden aloja. On eettinen, terveydellinen kysymys. Villin kalan saantia pitäis kehittää... On oltava tietynlainen ammattilaisuus. Ei harrastelijan hommaa. Täytyy olla tarjontaa ja tavaraa. Koko kymenlaakso on oltava alueena, että riittää tarpeeksi tarjontaa.”

Kaikki haastatellut ruokapalveluyritykset ovat käyttäneet paikallisia raaka-aineita. Paikalliset tuotteet antavat ruokatarjoilulle lisäarvoa. Yrittäjät näkivät paikallisilla elintarvikkeilla olevan lisääntyvää kysyntää asiakkaiden keskuudessa. Suurin osa haastateltavista käytti paikallisia leipiä, juustoja, marjajalosteita, kalaa ja lihaa ruokapöydässään. Paikallisilta tuotteilta yrittäjät odottivat helposti saatavuutta ja puolivalmiutta. Esimerkiksi puolivalmiita paikallisia juureksia ja vihanneksia yrittäjät olisivat halukkaita ostamaan, jos niitä olisi tarjolla. Suikaloidut tai kuutioidut juurekset nopeuttaisivat ruoan valmistamista pienyrityksen niukkojen työntekijäresurssien takia. Puolivalmisteiden tulee myös olla helposti muokattavia jokaisen yrityksen yksilöllisten reseptien mukaisiksi. Yrittäjät olettivat riistan ja luonnonkalan kysynnän lisääntyvän. He toivoivat, että niiden saatavuus parantuisi. Yrittäjät kokivat ongelmallisiksi paikallisten tuotteiden kalliin hinnan ja logistiikan. Paikallisia tuotteita tulisi voida ostaa keskitetysti yhdestä paikasta. Jokaista tuotetta ei kannata lähteä hakemaan eri paikasta, jolloin kannattavuus kärsii. Yrittäjät toivoivat paikallisille tuotteille myös kuljetuspalveluita.

”Tarinat aina kiinnostavat. Mitä on ollut tilalla ennen... luontevia, oikeita asioita.”

”Kiinnostaa pieni metsästysmatkailun kehittäminen. Vaatisi aikaa. Menisi useampi vuosi kun lähtee käymään – ryhmille ja firmoille. Kalastusalueita on ja pitäisi hyödyntää enemmän. on lisääntyvä matkailua ala. On maisema polku, mitä ei olla hyödynnetty. Joku ryhmä on käynyt kiertämässä osan polusta. Ei riitä aika. Totta kai ollaan puhuttu ...maisemapolku olis mukava. Pitäs tehdä loppuun se suunnitelma. Voitas liittää laajempaan... varustaa taukopaikoilla... laavu tai kota – ilman muuta. Niitä pitäs kyllä tehdä.”

”Noit on pitkää mietitty. Ei oo yrittäjiä kun ei ole tarpeeksi asiakasvirtaa. Omatoimisi retkiä myö voidaan neuvoa. Ku ne ei oo yrittäjähenkisiä, he ei osaa myydä osaamistaan. Jos ei oo tarjontaa ei sit kysyntääkään tule.”

Toimintaympäristön luonto nähtiin monipuolisena voimavarana yritystoiminnalle. Vaikka haastateltujen yrittäjien joukossa oli usea pitkään toiminut yrittäjä, luonnon antamia mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty riittävästi. Yrittäjät kokivat, että heillä itsellään ei ole ollut koskaan tarpeeksi aikaa ja resursseja rakentaa luontokohteita tai –reittejä eikä ole löytynyt sopivia yrittäjiä, jotka pitkäjänteisesti ja yrittäjämäisesti olisivat rakentaneet paketoituja palveluja luontokohteiden ympärille. Yleisesti pitkäjänteisten ohjelma- ja luontopalveluyrittäjien puuttuminen koettiin ongelmalliseksi. Yrittäjät näkivät, että kysyntää olisi pienille luonto- ja ohjelmapalveluyrittäjille, jotka tekisivät töitä tarpeen mukaan useammalle ruoka- ja matkailuyrittäjälle. Valmiiksi hinnoiteltuja ohjelmapaketteja olisi helppo yhdistää omaan tuotteeseen kysynnän mukaan. Toisaalta ongelmana nähtiin se, että uuden tuotteen saaminen markkinoille vie usein niin kauan aikaa, että yrittäjä ehtii jo lopettamaan yritystoimintansa, kun kysyntä alkaa lisääntyä. Suurin osa yrittäjistä kertoi toimivansa asiakaslähtöisesti, joten yritys pyrki toteuttamaan kaikkien asiakkaiden tarpeet kysynnän mukaan joko itse tai yhteistyöverkoston avulla. Melkein kaikkien haastateltujen mielestä tulisi luonnossa ja ympäristössä olevia käyttämättömiä voimavaroja hyödyntää tehokkaammin myytäviksi tuotteiksi. Ruokapalveluyrittäjillä itsellään ei ole resursseja siihen, mutta yrittäjät ovat kiinnostuneita verkottumaan luontoyrittäjien kanssa ja valmiit käyttämään heidän palvelujaan kysynnän mukaan.

Ympäriöivän luonnon lisäksi paikallinen historia nähtiin yritykselle suurena voimavarana. Kaikki yrittäjät kertoivat innostuneesti paikkakunnan tai oman maatilansa historiasta. Yksiselitteisesti kaikkien haastateltujen mielestä asiakkaat olivat kiinnostuneita kuulemaan paikkakunnan ja maatilalla historiasta. Yrittäjät toivoivat, että kymenlaakson historiasta olisi saatavana valmista materiaalia, jota jokainen yrittäjä voisi helposti soveltaa omiin tarpeisiinsa. Paikallistapahtumat

koettiin myös tärkeäksi, koska ne lisäävät seudun kiinnostavuutta. Jokainen yrittäjä näki toimintaympäristössään runsaasti käyttämättömiä voimavaroja, joita olisi mahdollisuus hyödyntää liiketoiminnassaan.

Verkostoituminen

”Raaka-aine hankinta äärimmäisen tärkeä. Ei olisi mitään kilpailuvalttia jos käytettäisi teollisia tuotteita.. Omassa kylässä on kaksi saman alan yrittäjää. Ajetaan vuoropäivinä. Ei järkeä ajaa kahdella pakettiautolla peräkanaa. Jos ei saa yhteistyötä aikaisesti pitää lopettaa. On olemassa tiettyjä lakeja, esim. semmoinen että kauppa lisää kauppaa. Se on ihan ehdoton juttu. Elinehto ruokapuolella on verkosto. Henkinen tuki.”

”Verkostoituminen on tietysti tullut tärkeäksi. Käytetään pientuottajien tuotteita, ennen kaikkea perunat, liha tulee suoraan, salaattit. Ne kaikki silleen... kun ihmiset on tullut hankkeissa ja koulutuksissa tutuiksi... pikkuhiljaa muodostuu. Tosi tärkeitä kun puhutaan lähiruosta. Kyl siihen huutoon täytyy osata vastata.”

”Kylhän myö käytetään pesulapalveluit, joitaki ohjelmapalvelu yrittäjiäki ollaa käytetty. Tosiaa yritetään löytää uusiaki. Hyödyllisiä, et jää omaa aikaa muuhun. Perunat, lihat ja juustot on samalta. Kaikki huolittaa ketkä haluaa. Jos tääl on joku savenvalaja tai huovutaja joka osaa huovutella oman työnsä, et voi myydä pakettina. Vesialueen kanssa ollaa yritetty saada kalastuslupia. Lintubongareitten kans on yritetty. Ei tullu kiinnostuneita.”

”Verkosto on voimavara. Kun on resursseja enemmän, se auttaa markkinoinnissa. Tulee tunnettavuutta.”

”Tavoite pitää olla niin samanlainen verkostoituvilla... Samanhenkiset yrittäjät, joilla on taloudellinen intressi takana.”

Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta verkottumisesta elintarvike- ja palveluyrittäjien kanssa. Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että heidän kannattaa keskittyä omaan perustoimintaansa, ja laajentaa palvelutarjontaansa verkottuneiden yrittäjien kanssa. Yrittäjät ymmärsivät, että palvelun laatu alkaa kärsiä, jos itse hajottaa voimavaransa liian monenlaiseen toimintaan. Yrittäjillä oli erilaisia yritystoiminnan osa-alueita, joita he olivat ulkoistaneet, esimerkiksi kirjanpito-, pesula-, siivous- tai ohjelmapalvelut. Yrittäjät näkivät verkottumisen tärkeäksi vertaistuen ja työn jakamisen takia sekä oman tarjonnan monipuolistajana. Koska monen yrittäjän sosiaaliset kon-

taktit ovat vähäiset omalla maatilalla työskentelyn takia, on henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää olla toimiva sosiaalinen verkosto ympärillä.

Yhteistyöverkosto nähtiin yrityksen menestymisessä välttämättömäksi etenkin elintarviketuottajien ja peruspalveluja tarjoavien kanssa. Yhteistyötä oman alan (ravintola-alan) pienyrittäjien kanssa koettiin tarpeelliseksi lisätä. Saman kokoluokan yrittäjät tuntevat pienyritysten ongelmat. Yhteistyöllä voidaan esimerkiksi välttää turhia investointeja, jalostaa uusia ideoita, löytää uusia yhteistyökuvioita ja innovoida raaka-aineiden käytössä, alihankintaverkostoissa ja logistiikan ongelmissa.

”Ulkomaisia turisteja ollaan valmiita ottamaan vastaa, mutta ei olla valmiita viemään omia tuotteita. Ei ole sellaisia resursseja. Meillä on Venäläisiä turisteja tosi paljon... Se tuo oikeeta rahaa. Selkeetä ja parasta vientikauppaa. Ne tuo itse rahan. Kalastus on heille tärkeää. Menevät omillaan. Se olisi useamman mökkiyrittäjän yhteistyö homma ja kuvio. Kalastusopas pitäis olla kielitaitoinen, venäjän kieli hallinnassa. Vois kuskata niitä. Venäläiset on särkikalan perään. Arvostukset on hemmetin erilaisia. Olisi pienellä tehtävissä. Saatat roskakalat pois... olis hirveesti kehittämistä.. Siin olis kehittämistä ja rahastettavaa tuloa selvästi.”

”Käyhän meillä kansvälisiä vieraita. Nyt täl hetkel on saksalaiset, puolalaiset, virolaiset, venäläiset, sveitsiläiset ja itävaltalaiset. Tietyt muutakii... oisko venäläisiä nyt viel eniten. Niil on lomat eri aikaa: venäläiset heinäkuussa, saksalaiset elokuussa, vuodenvaihteessa venäläiset, jouluna eurooppalaiset. Paikalliset tapahtumat rajaa ympäri vuoden . Kyl virost alkaa tulee pikku hiljaa ; vois olla vuoroviestintää. Aina joku suosittelee jotain paikkaa, sit vieraita tulee. Tarjontaa on niin paljon.”

”Ulkomaalaisia vieraita käy kaikista EU-maista ja Venäjältä. Nettisivut on useammalla kielellä. Siinä on kansainvälisyys. Viron yrityksiltä voitais oppia palveluhenkisyttä.”

Maatilan yhteydessä olevien ruokapalveluyrityksien resurssit eivät riitä laajaan kansainväliseen toimintaan. Jokaisella yrittäjällä oli kokemuksia kansainvälisistä asiakkaista. Kansainvälisyydessä koettiin tärkeimmäksi se, että internetin kautta kansainväliset asiakkaat löytävät suomalaiset yritykset. Kansainväliset asiakkaat, etenkin venäläiset, koettiin tärkeäksi asiakasryhmäksi kannattavuuden lisäämiseksi. Suurimmalla osalla yrityksistä oli toiminnassa useammalla kielellä www-sivut, jotka koettiin tärkeäksi markkinointikanavaksi. Useampi yrittäjä koki tärkeäksi tuntea erilaisia kulttuureja, mikä lisäisi ulkomaalaisten asiakkaiden käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämistä. Opintomatkat ulkomaille koettiin tärkeiksi, koska niiden kautta näkemykset avar-

tuvat, on mahdollista nähdä erilaisia yritysmalleja ja ymmärrys erilaisia asiakasryhmiä kohtaan kasvaa.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Tietoperustaa kirjoittaessani huomasin, että jouduin etsimään aineistoa useammalta eri toimialalta. Ruokapalveluyritykset maataloilta toimivat maatalouden, elintarvikealan, hotelli- ja ravintola-alojen, palvelualojen sekä matkailualojen rajapinnassa. Sen takia maatalouden liitännäiselinkeinona toimivat ruokapalveluyritykset eivät ole profiloituneet selvästi yhdeksi selkeäksi toimialasektoriksi.

8.1 Haastattelujen onnistuminen

Haastatteluja tehdessäni huomasin, että haastateltavat olivat tottuneet vastaamaan kvantitatiiviseen tutkimukseen useammin kuin haastatteluun. Valmiista vastauksista haastateltavien olisi ollut helpompi valita itselle sopivin vaihtoehto. Tällainen kysely olisi ollut myös helppo ja nopea tulkita, mutta tutkittavien teemojen taustoihin ei olisi ollut mahdollisuus pureutua. Haastattelu kesti yhdessä yrityksessä vajaasta yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Haastattelujen litteointi ja tulkinta puolestaan yhtä yritystä kohti vei neljästä kuuteen tuntiin. Haastattelijana en vaikuttanut haastateltavien vastauksiin, mutta joskus oli rohkaistava haastateltavia syventämään vastaustaan lisäkysymyksillä. Koska haastateltavat tiesivät, että tutkimuksen tuloksista tullaan tekemään analyysiä ja niitä hyödynnetään esimerkiksi uusia koulutuksia suunniteltaessa, saattoivat haastateltavat antaa haastattelutilanteessa osittain sosiaalisesti suotavia ratkaisuja (Hirsjärvi ym. 2004, 195). Osa haastateltavista varmisti haastattelun aikana, että heidän henkilöllisyyttään ei tulla paljastamaan. Toisaalta haastateltavat olivat avoimia ja rehellisiä kertomuksissaan. Monet haastateltavat vastasivat kysymyksiin tarkkaan pohtien, mutta peittelemättä aiheisiin liittyviä tunteitaan. He kokivat, että heidän kokemukstaan yrittäjänä arvostetaan ja heidän mielipiteestään oltiin kiinnostuneita. Moni vastaaja totesi haastattelun jälkeen, että heille oli tarpeellista osallistua haastatteluun, koska samalla tuli mietittyä myös itse tarkemmin oman yrityksen asioita. Jos tutkimukseen olisi yhdistetty ruokapalveluyrityksen taloudellista kannattavuutta mittaavia mittareita, olisi tutkimuksessa voitu verrata yrityksen kannattavuutta ja subjektiivisia kokemuksia menestystekijöistä keskenään.

8.2 Ruokapalveluyrityksen toimintaympäristö

Maaseutu ja maatila asettavat omat vaatimuksensa ruokapalveluyrityksen toimintaympäristönä. Yritystoiminta rakennetaan usein maatilan tarjoamiin puitteisiin, jolloin yrityksen sijaintia ei voida vapaasti valita parhaalle markkinapaikalle. Tunnesiteet sukutilaan ilmenivät selvästi yrittäjien puheista. Maatila antaa mahdollisuuden toimeentuloon, mutta samalla maatilan jatkami-

nen sukupolvelta toiselle nähtiin velvoittavana mutta tärkeänä arvotekijänä. Ylihajauttaminen heikentää yrityksen kannattavuutta (luvussa 2.1), jos esimerkiksi tärkeää liiketoimintaan liittyvää osaamista puuttuu. Toisaalta taas eri tulonlähteet maatilalla antavat eloonjäämismahdollisuuden ja hajauttavat riskiä. Töiden selvä jakaminen eri vastuuhenkilöille vähentää yhdelle henkilölle kerääntyvää työtaakkaa, joten se on yrityksessä erittäin tärkeää. Ympäröivä maaseutu antaa erilaisia voimavaroja ja resursseja yritystoimintaan. Markkinointia tarvitaan vähemmän, jos maatilalla sijainti on kaupungin läheisellä maaseudulla tai vilkkaasti liikennöidyn tien varrella, koska asiakaskunta on helpompi tavoittaa. Kaupunkien läheisellä maaseudulla on myös runsaasti tarjontaa, mikä lisää kysyntää. Syrjäisellä maaseudulla välimatkat ovat pitkiä ja oheispalveluja on vähemmän (luvussa 3.1). Saavutettavuus on ongelmallista, koska syrjäisellä paikkakunnalla sijaitsevaan yritykseen ei ”eksytä vahingossa”. Yhteistyön ongelmana on usein etäisyys kuten myös Niemelä ym. (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet. Yrittäminen syrjäisellä maaseudulla vaatii suurempia markkinointiponnisteluja ja omia investointeja monipuolisten palvelujen tarjoamiseksi.

On kuitenkin tärkeää, että ylisuuria investointeja ei lähdetä tekemään, vaan investoinnit kannattaa suhteuttaa realistiseen asiakasmäärään. Yhteistyön ja verkottumisen kautta osaamistasoa voidaan parantaa ja tuottavuutta lisätä huomattavasti. Kaikkea työtä ei kannata tehdä itse. Yrittäjät ovat vuosien mittaan tottuneet verkostoyhteistyöhön. He ovat tietoisia omista resursseistaan ja osaamisalueistaan, joihin he haluavat keskittyä. Olemmeko lähestymässä uusien yrityskonseptien aikaa myös maaseudulla? Onko mahdollisuuksia myös ruokapalvelualalla lähteä kannattavuuden ja laadun parantamiseksi sekä volyymin suurentamiseksi uudenlaiseen tiimityöskentelyyn tai osakeyhtiötoimintaan, missä kukin yrittäjä voi keskittyä vain omaan osaamisalueeseensa? Voidaanko tehokkaamman resurssien yhdistämisen kautta saada tarjontaan lisää volyymia? Voiko uusien toimintatapojen kautta löytyä tuotteita, joilla on suurempi lisäarvo asiakkaalle?

8.3 Ruokapalvelun toimialasektori ja brändi

Ruokapalvelu maatilalla yhteydessä on oma toistaiseksi ”selvästi muotoutumaton toimialasektori”, mikä sijaitsee elintarvikealan, hotelli- ja ravintola-alan, palvelualan, matkailualan ja maatalousyrittäjyyden rajapinnassa. Maaseudun ruokapalveluyritykset eivät myöskään nouse selvästi esille maaseutumatkailualalla. Olisiko mahdollista nostaa maaseudun paikalliset ruokapalveluyritykset maaseutumatkailu-sanan rinnalle kuten hotelli- ja ravintola-ala on yhdistänyt, esimerkiksi ”maaseutumatkailu ja paikallinen ruoka” ajatuksella? Ruokapalveluyritykset ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Toisilla ruokapalveluilla on selkeät ravintolan aukioloajat ja toiset toimivat

pelkästään tilausten pohjalta. Ruokapalvelua voi tukea pitopalvelutoiminta, majoittujille tarjottavat aamiaiset ja ruokapalvelut, osallisuus ruokailukohteena paikallisessa matkailuverkostossa tai joku muu yrittäjien osaamisalue. Tästä johtuu myös toimialan heterogeenisyys.

Liikeidean erilaisuudesta huolimatta kaikille ruokapalveluyrityksille on yhteistä maaseudulla toimiminen, maaseutu ympäristön ja luonnon tuoma erityisarvo sekä asiakkaille tarjottava ruoka, mikä on usein paikallista, käsintehtyä, suomalaista ja puhdasta. Jotta maatilayhteisöissä toimiville ruokapalveluille saadaan niille kuuluva erityisarvo, tulisi ruokapalvelut saada nostettua saman brändin alle. Kuinka nykyään turisti löytää paikallisia maaseuturavintoloita, kun hän kiertää Suomea? Rehellisesti todettuna Suomesta puuttuu maaseuturavintolat, ”local restaurants” tai ”rural restaurants” brändi. Sen tulisi perustua aitouteen, puhtaisiin raaka-aineisiin, lähiruokaan, jäljitettävyyteen, paikallisuuteen ja elämyksellisyyteen. Nämä kaikki elementit ovat Suomessa ja ruokapalveluyrityksissä jo valmiina olemassa, kun ne vaan osattaisi tuoda asiakkaille tarjolle ”houkuttelevana tuotteena ja mielikuvana”. Yhteisen brändin avulla markkinointia olisi mahdollista tehostaa, tuoda esille maaseudun ruokapalveluyrityksien erityispiirteitä ja nostaa esille toimialasektorin yhteisiä arvoja.

Melkein kaikki haastatellut ruokapalveluyritykset toimivat asiakaslähtöisesti asiakkaiden toiveiden mukaan. Ruokatarjoilu perustuu pääasiassa paikkakunnan historiaan ja paikalliseen ruokaperinteeseen, josta oli lähdetty muokkaamaan nykyaikaistettuja ruokia ruokatarjoiluun. Alueen voimavaroista nousi selvästi tärkeimmäksi lähiruoka. Sitran teettämän selvityksen mukaan myös ”paikallisille tuotteille on kysyntää ja kuluttajien kiinnostus lähiruokan alkutuotantoa kohtaan kasvaa” (Mäkipeska & Sihvonen 2010, 31). Suomessa keskustelu lähiruokasta on lisääntynyt ruokaturvallisuuden liittyvien kriisien myötä. Maaseudun ruokapalveluyritykset ovat osanneet hyödyntää paikallista ruokaa ja sen tuomia erikoistumisen mahdollisuuksia yritystoiminnassaan. Tällä hetkellä lähiruoka on noussut puheiden lisäksi toiminnan tasolle ja ihmisten arvomaailmaan, joten nyt on osattava vastata kysyntään (luvussa 5.3). Paikallisilla maaseuturavintoloilla ja lähiruokalla on useiden tutkimusten mukaan lisääntyvä kysyntä, kun ne ovat helposti saavutettavissa ja tuotevalikoimasta on tehty kiinnostava ja palvelu on laadukasta. Nykyiset trendit tukevat myös maaseuturavintoloiden arvoja ja paikallisuutta. Lähiruokatrendi voi tarjota uusia ja moderneja lähestymistapoja ruokaan ja maaseutuun, kun ideoita jalostetaan uusiksi tuotteiksi. Lähiruokan ei tarvitse kuvata ainoastaan perinteitä eikä olla kulttuurisidonnainen. Kullakin alueella oleva nykyinen tarjonta tulisi käyttää alueen vahvuudeksi. Kaikki haastatellut ruokapalveluyritykset ovat hyödyntäneet ruokaan liittyviä trendejä yritystoiminnassaan ja markkinoinnissaan.

Heräsi kysymys, voisiko maaseuturavintolat profiloitua myös jollakin muulla idealla kuin lähitai perinneruoalla? Voisiko heistä osa erottautua selvästi erikoistuneella tarjonnalla? Erikoistuminen tarkoittaa myös markkinasektorin kohdentamista vain tietyille asiakasryhmälle. Onko erikoistuminen liian suuri riski maaseutuympäristössä vai voiko sen avulla houkutella tavoiteltua asiakasryhmää kauempaa? Olisiko erilaistumisen kautta myös mahdollista markkinoida kalliimpia erikoist tuotteita ja -palveluja? Voisivatko yrittäjät löytää toimintaympäristön hyödyntämättömistä voimavaroista oman kärkituotteen mikä ruokapalveluun yhdistämällä loisi yritykselle huomattavaa lisäarvoa? Olemassa olevista resursseista, luonnosta, yrittäjien taidoista, ekologisuudesta, turvallisuudesta ja eettisyydestä löytyy vielä paljon käyttämättömiä voimavaroja, joita tulisi hyödyntää liiketoiminnassa. Missä viipyvät suomalaiset paikalliset maaseuturavintolat, luomuravintolat, oluthuoneet ja slow-food ravintolat?

Luonnon moninaisuutta, paikallista historiaa ja tapoja yhdistämällä olisi mahdollisuus kehittää uusia luontomatkailutuotteita. Kulttuurista ja historiasta saa ammennettua paikallista omaileimaisuutta yritysten tuotteisiin. Tarinoita kertomalla palvelutuote voidaan muuttaa romanttiseksi jopa jännittäväksi elämykseksi. Pienien yritysten yhteistyö lisää resursseja ja parantaa laatua, kun jokainen yrittäjä keskittyy omaan osaamisalueeseensa. Ruokapalveluyritys voi käyttää paikallisten elintarviketuottajien tuotteita ruokapöydässään, käyttää paikallisia ohjelmapalveluja, tuoda esille paikallisia käsityöyrittäjiä ja ohjata asiakkaita paikallisiin tapahtumiin. Ruokapalveluyritys on yksi keskeinen tekijä maaseudulla. Jokainen turistiryhmä ruokailee matkansa aikana, mutta muut käyntikohteet ryhmä valitsee mielenkiintonsa mukaan. Suomen maaseudulla on kuitenkin lukemattoman paljon käyttämättömiä voimavaroja, joita hyödyntämällä olisi mahdollisuus saada lisätuloja maaseutuyrityksiin. Myös haastateltujen yrittäjien mielestä uusille yrityksille on markkinoilla tilaa ja uusia yrityksiä tarvitaan täydentämään nykyistä maaseudun palvelutarjontaa.

8.4 Asiantuntijaneuvonta järjestelmä

Ruokapalveluyrittäjien taustatietoina kysyttiin yrittäjien ja heidän vanhempiensa koulutusta ja ammattia. Suurimmalla osalla yrittäjistä oli joko ammattikoulu- tai opistotasoinen koulutus ja/tai kokemusta työelämästä. Puolella haastateltujen vanhemmista ainakin toisella oli myös jokin muu koulutus tai ammatti kuin maanviljely. Kysymyksenä heräsi, kuinka voimakkaasti yrittäjyys ja monialaisuus ovat siirtyneet ”äidin maidossa” tai mallioppimisen kautta? Jos maatilalla on aikaisemminkin ollut muun alan osaajia kuin pelkästään maatalouden tai käyty ansiotoissa, onko silloin henkisesti luontevampaa siirtyä perusmaataloudesta monialayrittäjäksi? Yksi haastateltava totesi, että hän oli nuorena päättänyt, ettei ikinä ryhdy yrittäjiksi muun muassa

yrittäjien suuren työmäärän takia, mutta ”veri oli vetänyt” kuitenkin yritystoiminnan aloittamiseen. Tulisiko yrittäjyyden mahdollista periytymistä sukupolvelta toiselle tutkia tarkemmin, jotta yrittäjyyskoulutusta osattaisi suunnata Suomessa tehokkaammaksi? Kaikki haastatellut yrittäjät olivat luvussa 5.2 kuvaillun Kuratkon ja Hodgettsin (2001) mukaisia yrittäjiä: kyvykkäitä ongelmanratkaisuun, palautteen hakemiseen, epäselvyyden sietämiseen ja harkittuun riskinottoon, luotettavia, epäonnistumisen sietäviä, aktiivisia energisyydestään sekä innovatiivisia. Ovatko yrittäjien piirteetkin ”veren perintöä” ja kasvatusmallin vahvistamaa oppimista? Yrittäjät olivat havainneet ympäristössään kysyntää ruokapalveluyritykselle, ja olivat alkaneet toteuttamaan sitä asiakaslähtöisesti. Yrittäjät olivat keskimääräisesti hyvin koulutettuja ja monitaitoisia henkilöitä, jotka aktiivisesti ovat parantaneet omaa tietotaitoaan erilaisten kurssien, hanke- ja ammattikoulutuksien kautta. Yrittäjät ovat yksi tärkeä resurssi Suomen maaseudun elinvoimaisuuden ylläpitäjänä. Pienyrittäjyyttä tulisi valtiovallan taholta tukea enemmän.

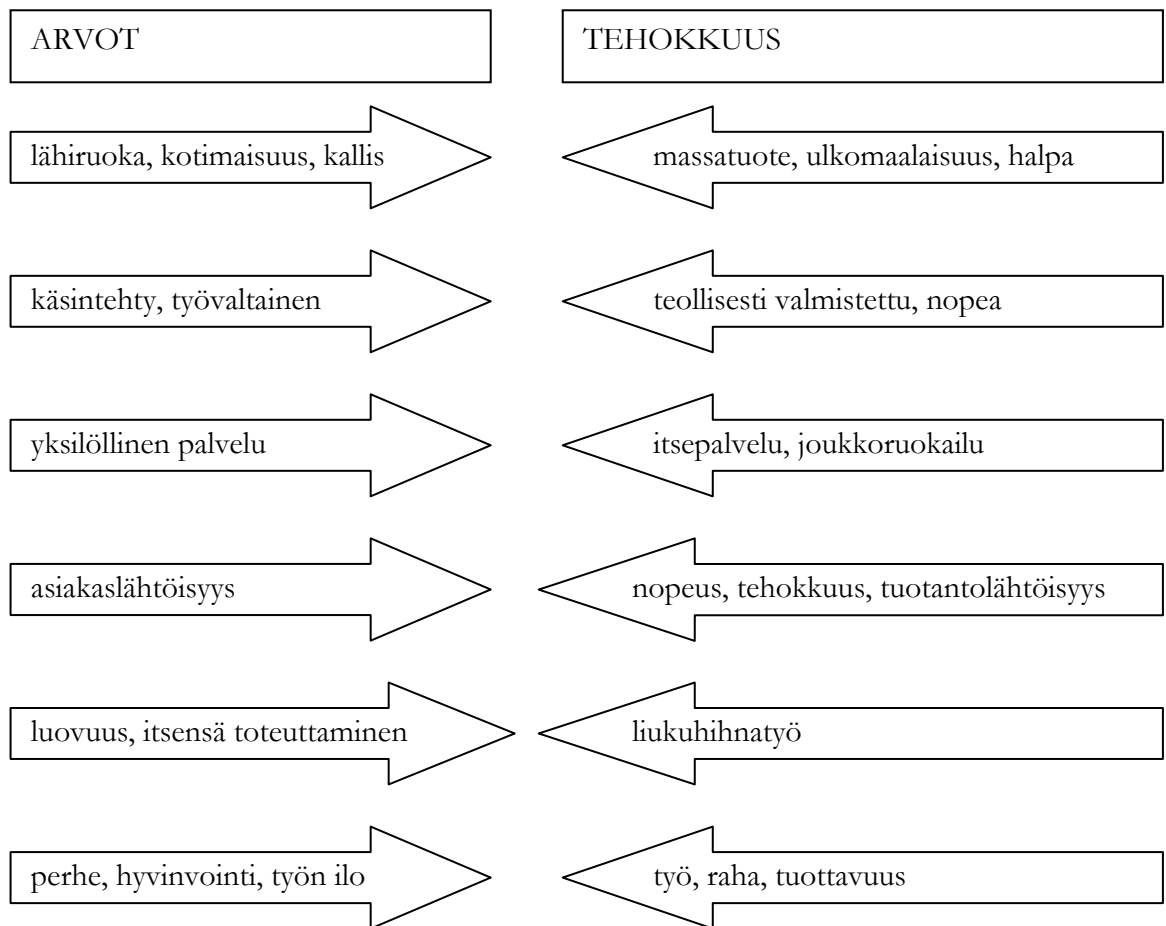
Haastateltujen yrittäjien odotukset koulutuksesta olivat korkealla, koska he ovat hyvin koulutettuja henkilöitä. Menetetylle työajalle toivottiin sellaista koulutusta, joka on tuottavaa yritykselle. Strategista suunnittelua, kannattavuuden laskentaa ja tehokkuuden parantamiseen suunnattua koulutusta toivottiin. Maatilan liitännäiselinkeinoina toimivien ruokapalveluyritysten tarpeet ovat osittain hyvin samanlaiset, kuin pienien ravintoloiden, jotka sijaitsevat kaupungeissa. Saman kokoluokan ruoka-alan yritysten yhteistyötä sekä koulutuksessa että verkottumisessa tulisi kehittää. Monialayrityksistä, yrittäjyydestä, trendeistä, lähiruoasta ja elintarvikealasta on tehty useita tutkimuksia, mutta niistä saatuja tutkimustuloksia ei ole hyödynnetty riittävästi ruohonjuuritasolla eli maanviljelijöiden keskuudessa, josta suomalainen ruoka on lähtöisin. Tutkimustulokset antavat arvokasta tietoa maaseudun yritystoiminnan kehittämiseen ja maaseudun elinvoimaisena säilymiseen. Tutkimustuloksia tulisi myös hyödyntää tehokkaammin suunniteltaessa maaseudulle uutta yritystoimintaa, jotta yritystoimintaa suunnittelevat henkilöt osaisivat tehdä jo yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa oikeita ratkaisuja asiakaslähtöisesti ja ottaa huomioon aikaisemmin havaitut riskitekijät.

Haastatellut ruoka-alan yrittäjät kokivat, että heitä hyödyttäisi liiketoiminnassa eniten oman alan asiantuntijaneuvonta, mikä kohdistuu heidän omiin erityistarpeisiinsa. Samaan tulokseen ovat tulleet myös Riusala ja Siirilä (2009, 52) haastatellessaan maaseudun asiantuntijoita ja monialayrittäjiä (luvussa 2.1). Neuvontaorganisaatioiden välistä yhteistyötä olisi tarpeellista kehittää nykyistä tehokkaammaksi. Toinen vaihtoehto olisi perustaa monialayrityksiä varten maaseudun innovaatioverkosto tai -järjestelmä, josta olisi mahdollisuus saada oman erikoisalan asiantuntijaneuvontaa. Yrittäjien suuren työmäärän takia on suurta voimavarojen tuhlausta, että jokainen pienyrittäjä joutuu itse etsimään kaiken tarvitsemansa tiedon eri viranomaisilta.

Tehokkaampaa olisi kerätä kaikki ruokapalvelualoja koskeva tieto keskitetysti yhteen paikkaan, mistä se saadaan helposti käyttöön. Tiedon tulisi sisältää linkit maatalouden, elintarvikealan, hotelli- ja ravintola-alojen, palvelualojen sekä matkailualojen omille sivuille, josta löytyy kunkin alan säännökset ja ajankohtaiset asiat. Innovaatioverkosto tai -järjestelmä tulisi kerätä yhteen alaa koskevat tutkimukset, joita tulisi hyödyntää enemmän ruohonjuuritasolla. Suomessa on lukuisia ammattikorkeakouluja, joissa opiskelijat tekevät opinnäytetöitä. Tämän opiskelutason opinnäytetyöt voisivat palvella maaseutuyrittäjien tarpeita, jos yhteistyö saataisi toimimaan. Kilpailija-, asiakastarve-, trendi-, SWOT-, lisäarvo- ym. analyyseja ja tulevaisuuden skenaarioita olisi kustannustehokasta tehdä keskitetysti kaikkien pienyrittäjien käyttöön. Analyysien tehokkaampi käyttö auttaa yrityksiä strategiasuunnittelussa ja tuotekehityksessä. Maaseudun ruokapalvelualan brändin kehittäminen, uusien tuotteiden ja palvelujen innovointi sekä viestinnän kehittäminen olisivat myös tärkeitä innovaatioverkoston tehtäviä, mistä kaikki alan yritykset hyötyisivät. Sosiaalinen media antaa myös lukemattomia mahdollisuuksia uudenlaisen toiminnan kehittämiseen.

8.5 Arvot, tavoitteet, työmotivaatio ja onnellisuus

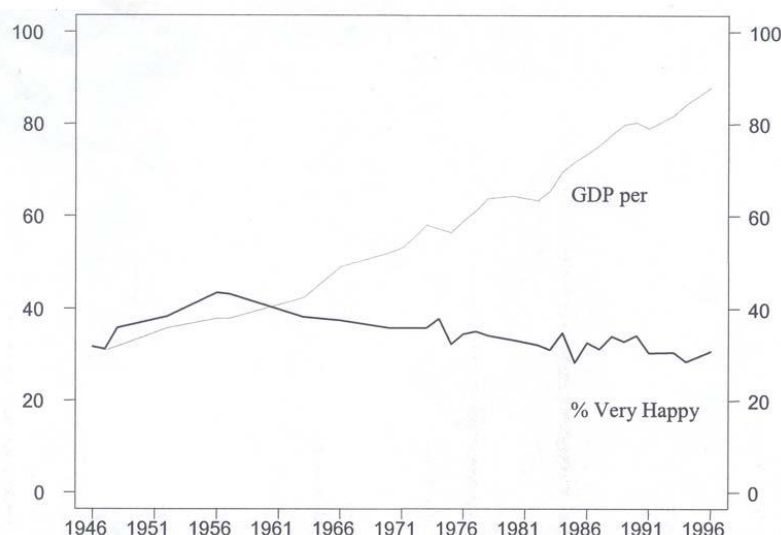
Maaseudun ruokapalveluyritykset toimivat yleisesti sellaisen arvomaailman pohjalla, missä toiminta ja raaka-aineet koostuvat hinnaltaan kalliimmista tarjolla olevista vaihtoehdosta. Tämän takia kannattavuutta tarkasteltaessa tuotteen hinta tulisi olla kalliimpi kilpailuhintaan verrattuna. Jos yritys joutuu kilpailemaan tuotteelle jo aiemmin asetetulla hinnalla, kate jää usein pienemmäksi korkeiden kulujen takia. Ruokapalveluyrityksien kannattavuuden parantaminen on haasteellista, jos tuotetta tai palvelua ei ole erilaistettu tarpeeksi ruoka-alan muuhun tarjontaan verrattuna. Alla on esimerkki (Kuvio 4.) muutamista arvoalinnoista ruokapalveluyrityksessä rahallisesti kannattavampaan vaihtoehtoon verrattuna:



Kuvio 4. Maaseudun ruokapalveluyritysten toiminnan arvomaailma vs. tehokkuus

Yrittäjistä huokui innostus omasta työstään. He ovat tekijöitä, jotka saavat suurta tyydytystä onnistuneesta työstään. (luvussa 2.1. Riusala & Siirilä 2009) Yrittäjien arvomaailma on hyvin luonnonläheinen. He haluavat tarjota asiakkailleen suomalaista, puhdasta, paikallista ruokaa, mikä oli usein valmistettu myös terveellisesti. Ruokapalveluyritysten menestystekijät perustuvat yrityksen erilaistamiseen olemassa olevien voimavarojen, ympäristön, luonnon, kulttuurin ja perinteen pohjalle. Yrittäjille asiakkaiden tyytyväisyys ja palvelun onnistuminen ovat erittäin tärkeitä. Perhe-elämän ja työn sovittaminen yhteen nousi yhdeksi tärkeimmistä asioista haastateltavien joukossa. Sen takia taloudellisen voiton maksimointi ei ollut kenellekään yrittäjälle tärkeimpänä arvona, eikä sen takia myöskään voimakas kasvuyrityksen tavoittelu. Toisaalta kaikki yrittäjät kokivat olevansa onnellisia tai erittäin onnellisia. Onnellisuuden kokemisen takana ovat yrittäjien sisäiset arvot, joita he toteuttavat yritystoiminnassaan. Omien sisäisten arvojen toteuttaminen motivoi työntekoon. Kun yritystoiminnassa on saavutettu omien arvojen mukaiset tavoitteet, yrittäjä kokee yrityksensä menestyvän (luvussa 3.2).

Haastatteluissa ilmeni yritystoiminnassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, työmotivaation ja onnellisuuden kokemisen välillä olevan selvä yhteys. Voiko yrittäjyydessä ja yrittäjän kokemuksissa olla jotain syvällisempää yhteyttä onnellisuuteen? R. Layard (2003, 2-3) on tutkinut Yhdysvalloissa bruttokansantuotteen (BKT =GDP) ja onnellisuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessaan hän toteaa, että onnellisuuden kokemiseen vaikuttavat enemmän muut tekijät kuin raha. Ihmiset kokivat tuloja tärkeämmäksi työn, perheen ja terveyden. Kuviossa 5. Layard esittää tutkimuksensa tuloksen, missä tulojen ja bruttokansantuotteen voimakas kasvu Yhdysvalloissa ei korreloi mitenkään onnellisuuden kanssa 1960-luvun jälkeen. Onnellisuus on pysynyt suunnilleen samalla tasolla, vaikka BKT on noussut tutkimuksen seurantavuosien aikana yli puolella. Samankaltaisia tuloksia on saatu myös Japanissa, Englannissa ja suurimmassa osassa Euroopan maissa tehdyissä tutkimuksissa. Layardin tutkimus paljastaa sen, että onnellisuus on yhteydessä arvoihin ja valintoihin. (Layard 2006, 1-2, 11).



Kuvio 5. Todelliset tulot/henkilö ja onnellisuus USA:ssa. Layard R. 2003, 15.

Haastatteluista tuli selvästi esille yrittäjien henkilökohtainen kokemus: he kokevat itsensä onnellisiksi huolimatta rahan niukkuudesta ja runsaasta työmäärästä. Kun he saavuttavat omien arvojen mukaiset asettamansa tavoitteet yritystoiminnassaan, he ovat motivoituneita tekemään työtään ja kokevat olevansa onnellisia (luvussa 6.2). Luovuuden, työn ilon kokeminen, työn vapaus ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet lisäävät onnellisuutta samoin kuin oman perheen onnellisuus sekä työn ja perhe-elämän tasapaino. Vaikka monialayritykset eivät aina tuota suurta liikevoittoa, ne ovat yhteiskunnalle työllisyyspoliittisesti erittäin tärkeä ryhmä. Tavoitteensa saavuttanut monialayrittäjä on tyytyväinen ja onnellinen, jos pienetkin tulot riittävät

takaamaan hänelle toimeentulon. Maaseudun monialayritykset elävöittävät maaseutua ja monipuolistavat sen palvelutarjontaa.

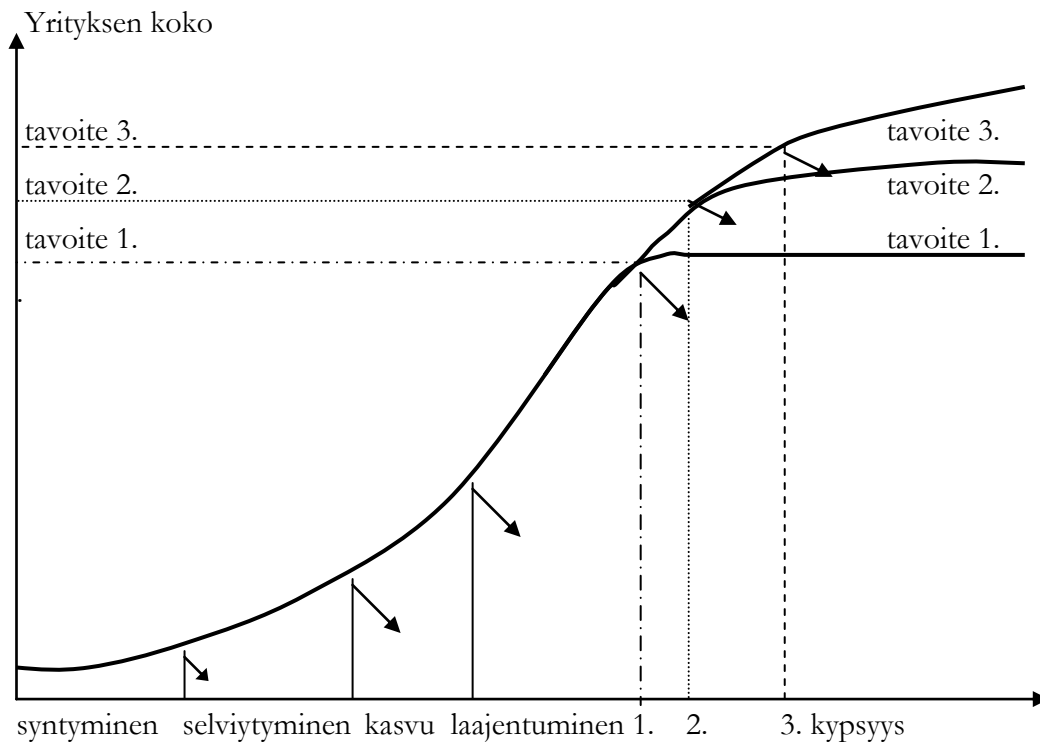
Pienyrittäjien ja perheyrityksien yritystoiminta tulisi saada yhteiskunnallisesti yhtä arvostetuksi Suomessa kuin kasvuyritykset tällä hetkellä ovat. Jokaisella yrittäjällä ei ole kaikkia kasvuyrityksen johtamiseen tarvittavia taitoja eikä motivaatiota (luvussa 4.1). Toisaalta lähimarkkinat eivät aina myöskään riitä kasvattamaan yritystä kovin suureksi. Kaikenlainen yritystoiminta pitää maaseutua elinvoimaisena ja on maaseudulla asumisen mahdollistaja. On tärkeää osata suunnitella yrityksen koko ja toiminta resurssien, motivaation, osaamisen ja taitojen mukaan, jos yritystoiminta halutaan pitää kannattavana yrityksenä. Scott-Bruce -yrityksen kasvun mallin mukaisesti, kun on saavutettu sopiva laajentumisesta aiheutunut kypsyys vaihe, on tärkeä arvioida onko omistajalla kykyä ammattijohtajaksi tai halua luopua omasta vallasta. Yrityksen hallittavuus on tärkeä edellytys kannattavuudelle ja menestymiselle. Pienyritys voi myös joskus “vahingossa” muuttua kasvuyritykseksi hyvän liikeidean myötä.

9 Johtopäätökset

Ruokapalveluyritykset maatiloilla toimivat maatalouden, elintarvikealan, hotelli- ja ravintolalojen, palvelualojen sekä matkailualojen rajapinnassa. Sen takia maatalouden liitännäiselinkeinona toimivat ruokapalveluyritykset eivät ole profiloituneet selvästi yhdeksi selkeäksi tutkimuskohteeksi tai kokonaisuudeksi. Maaseudun ruokapalveluyrityksien yhteisiä voimavaroja ja arvoja ovat lähiruoka, luomutuotteet, puhtaat raaka-aineet, luonto, paikallisuus, elämyksellisyys ja ainutlaatuisuus. Jotta toimialan yhteisiä erikoispiirteitä voitaisiin markkinoida saman brändin alla, olisi tarpeen määritellä tällainen toimialasektori kuin maaseudun ruokapalveluyritykset.

Maaseutu ja maatila toimintaympäristönä tarjoavat sellaisia aineellisia resursseja, joiden kautta ruokapalveluyritys voi erilaistua ja saada lisäarvoa. Menestyvä ruoka-alan yritys voi olla kasvuyritys, joka tähtää yrityksen voimakkaaseen kasvuun tai perheyritys, minkä taustalla on elämäntapayrittäjäyys. Yrittäjän asettamiin yrityksen kehittymisen ja kasvun tavoitteisiin vaikuttavat paljon aineellisten resurssien lisäksi myös aineettomat resurssit: yrittäjän piirteet, taidot ja osaaminen. Verkostot monipuolistavat yrityksen tarjontaa ja mahdollistavat työnjakoa eri toimijoiden kesken. Oikeiden verkostojen valitseminen yhteistyökumppaniksi voi antaa yritykselle huomattavaa lisäarvoa. Selvä työnjako on välttämätön tuloksen laadun, työmäärän rajaamisen ja työssä jaksamisen takia.

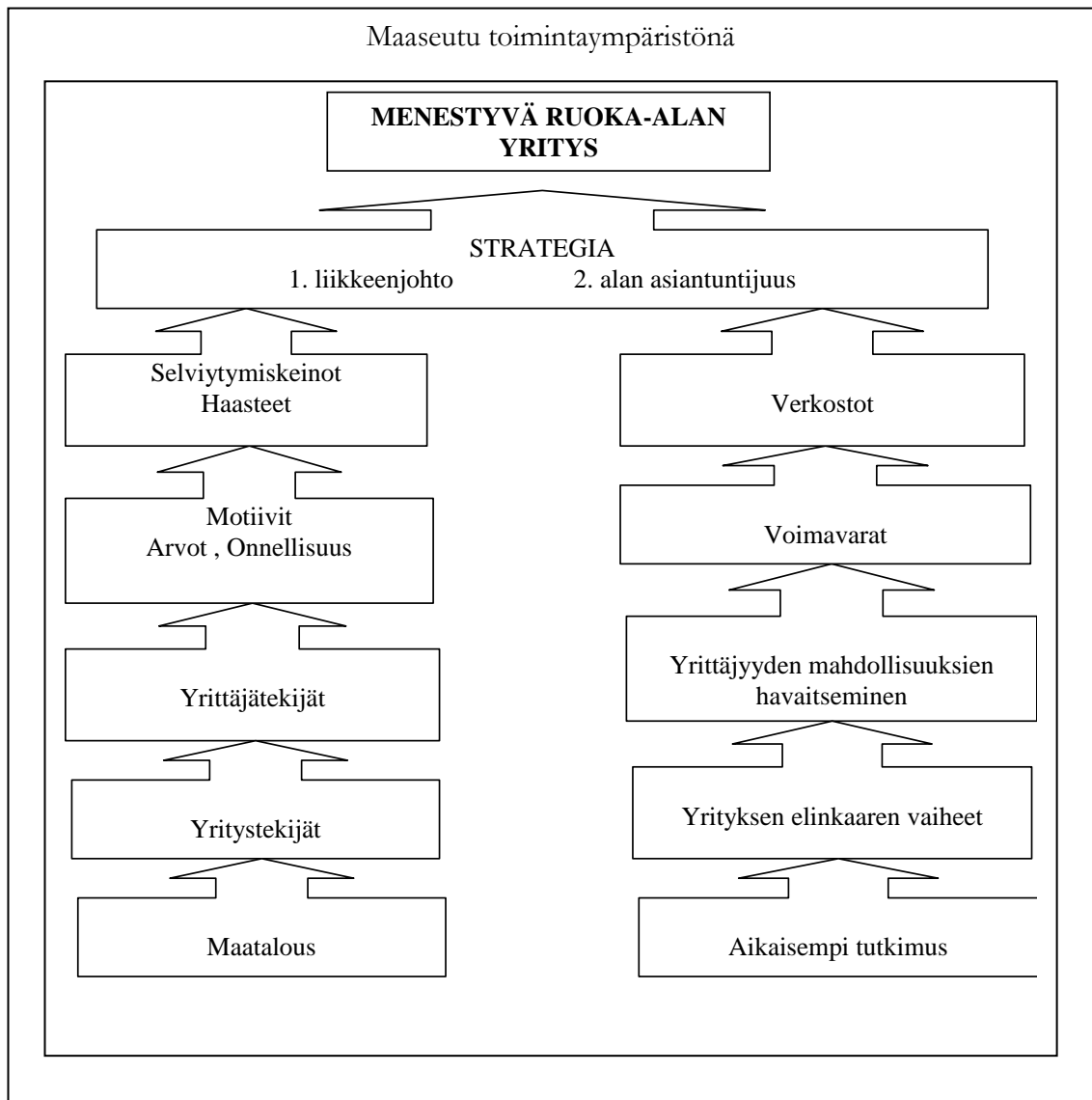
Kuviossa 6. täydennän Scott-Bruce (Scott ja Bruce 1987) yrityksen kasvun vaiheet –mallia ottamalla huomioon yrittäjän asettamat henkilökohtaiset tavoitteet yritystoiminnalleen. Yrityksen elinkaari on jaettu syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys vaiheisiin kuten Scott-Bruce ovat myös eri yritystoiminnan vaiheita kuvanneet (luvussa 4.1). Kuhunkin vaiheeseen liittyvät toisistaan poikkeavat kriisiytymisen ja selviytymisen mahdollisuudet. Kypsyysvaiheen olen jakanut kolmeen eri tavoitetasoon. Yritys voi olla menestyvä kaikilla näillä eri tasoilla. Tavoite kolme on kasvuhakuisen yrityksen laajentumisen tavoite. Tavoitteet yksi ja kaksi kuvaavat yrityksen koon tasoa, mitkä ovat jääneet kasvuyritystä alhaisemmalle tasolle. Yrittäjä voi asettaa yritystoiminnalleen omat tavoitteensa (tavoite 1. ja tavoite 2.) omien resurssiensa, arvojensa ja toimintastrategiansa mukaan. Yrittäjän persoonallisuus ja taidot auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yrittäjä on saavuttanut tavoitteensa, hän kokee onnistuneensa ja menestyvänsä yritystoiminnassaan.



Kuvio 6. Yrityksen kasvu, tavoitteet ja menestyminen –malli. Muokattu Scott-Bruce (1987) yrityksen kasvun vaiheet –mallista. (Niittykangas 2003, 78.)

Menestyvän ruoka-alan yrityksen edellytyksenä on realistinen strateginen suunnitelma, mikä perustuu yrityksen tavoitteisiin ja päämäärään. Tärkeänä on kyky hyödyntää resurssit taloudellisesti kannattavaksi tuotteeksi tai palveluksi (luvussa 3.4). Maaseudun ruokapalveluyrityksillä on mahdollisuus tehostaa toimintaansa strategisen suunnittelun avulla sekä asemoitua kilpailussa paremmin tuomalla selvemmin esiin yrityksen arvot, mihin toiminta perustuu. Jotta yritys menestyy, sen on hallittava sekä liikkeenjohtotaidot että oman alan vankka osaaminen.

Maatalous tukee eri tavoin liitännäiselinkeinoja joko sen sijainnilla tai muilla olemassa olevilla resursseilla. Yrittäjän osaaminen ja piirteet ovat perusedellytys palveluammattille. Yrittäjän sisäisten arvojen ja omien asetettujen tavoitteiden toteutuminen motivoi yrittäjää selviytymään haasteista ja löytämään selviytymiskeinoja yritystoiminnassaan. Yritystoimintaa voidaan tukea kehittämishankkeilla, joissa hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia. Koulutuksen kautta voidaan kehittää yrityksen strategisen johtamisen taitoja, opettaa analysoimisen taitoja ja auttaa tehokkaampaan olemassa olevien voimavarojen ja verkostojen hyödyntämiseen. Kaikessa on otettava huomioon toimintaympäristö, missä ruokapalveluyritys sijaitsee ja mitkä rajoitteet tai mahdollisuudet se antaa yritystoiminnalle. Kuvio 7. havainnollistaa näitä opinnäytetyön johtopäätöksiä.



Kuvio 7. Yhteenveto opinnäytetyön tuloksista

Monialayritysten menestystekijöitä selvitetessä olisi tutkimusta eriytettävä eri toimialoihin ja laajennettava poikkitieteelliseksi, jotta saataisi nykyistä parempi kokonaiskuva eri toimialojen menestystekijöistä. Yrityksen menestystekijöitä tutkittaessa tulisi selvittää mitattavin keinoin yrittäjän tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen välinen yhteys sekä liittää tutkimukseen yrittäjän henkilökohtainen onnellisuuden kokeminen. Todellisen kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen menestyksestä, tulisi tutkimukseen liittää kirjanpitoaineistoon perustuva yrityksen tuotto. Yhteiskunnassa ilmenevä tyytyväisyys ja onnellisuus ovat mittareita, joita voidaan myös käyttää arvioidessa yhteiskunnan hyvinvointia bruttokansantuotteen lisäksi. Tämän perusteella maaseudun monialayrittäjyyden lisääntyminen on erittäin tärkeää, koska sen takana saattaa olla yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita. Jos maaseudun monialayrittäjät ovat onnellisia, siinä on taloudelliselta näkökannalta myös ulkoisvaikutuksia yhteiskunnan hyvinvointiin, terveyteen, työllisyyteen ja maaseudun elinvoimaisuuden ylläpitämiseen.

Lähteet

- Agropolis Oy 2009. Miltä näyttää 2030-luvun ruokalista? Tuore tutkimus valottaa Itämeren alueen elintarviketeollisuuden kehityssuuntia. Tiedotteet. 1.12.2009. Luettavissa: http://kotisivukone.fi/files/agropolis.autta.fi/tiedostot/pressrelease_1_bf_december2009.pdf. Luettu: 13.9.2010
- Gasson, R. & Errington, A. 1993. The farm family business. CAP International. 290 s. Oxon, UK.
- Heikkilä, L. 2008 Ruokatrendejä nyt ”ilmassa”. Vitriini 8/2008, 40-41. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/vit08_8_4041.pdf. Luettu: 5.11.2010.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Kauppakaari 1999. Strateginen yrittäjyys. Toim. Lehtonen P. WSOY. Helsinki
- Korpelainen K.& Lampikoski K. 1998. Innovatiivisuus muutosvoima. WSOY. Juva.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 2001. Entrepreneurship a contemporary approach. Fifth edition. USA: South-Western.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 2007. Entrepreneurship Theory, Process, Practice. Seventh edition. USA: South-Western.
- Layard R. 2003. How can we make a happier society? Lionel Robbins Memorial Lectures delivered at LSE on 3rd, 4th and 5th March 2003: Happiness: Has Social Science a Clue? Lecture 3. Luettavissa: <http://cep.lse.ac.uk/events/lectures/layard/RL050303.pdf>. Luettu: 22.10.2010
- Layard, R. 2006. Happiness and Public Policy: a Challenge to the Profession. The Economic Journal, 116, 510, p C24-C33.
- Maaseutu.fi.2010a. Maaseutuyrittäjyyden haasteita. Pitkät välimatkat. Vaativa monialayrittäjyys. Markkinalähtöisyys tärkeää. 14.12.2009. Luettavissa:

<http://www.maaseutu.fi/fi/index/yrittajyys/yrittajanmaaseutu/haasteet.html>. Luettu: 22.3.2010.

Maaseutu.fi.2010b. Mahdollisuuksia menestymiseen. Rohkeuttakin vaaditaan. Aktiivisuus kannattaa. Varautuminen tulevaan. 14.12.2009. Luettavissa:

<http://www.maaseutu.fi/fi/index/yrittajyys/yrittajanmaaseutu/mahdollisuudet.html>. Luettu: 22.3.2010.

Maaseutu.fi.2010c. Monialaisuus ja eri kohderyhmät. Olemassa olevat resurssit usein lähtökoh-
tana. 14.12.2009. Luettavissa:

<http://www.maaseutu.fi/fi/index/yrittajyys/yrittajanmaaseutu/monialaisuus.html>. Luettu: 22.3.2010

Mara 2008. Ravintolaruokailun trenditutkimus: vapaa-ajan ruokailu kasvatti osuuttaan
08.12.2008. Luettavissa: <http://www.mara.fi/?file=508>. Luettu: 14.9.2010.

MMM 2007. Maatilan määritelmä tarkentui. Verso maatalouspolitiikan uutiskirje. Luettavissa:
http://mmm.multiedition.fi/verso/uutiskirje/versot/2_2007/uutinen_maatila.php. Luettu: 7.10.2009

MMM. 2009. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007 -2013. Hyväksytty
10.8.2001. Muutettu 24.11.2009. Luettavissa:

http://www.maaseutu.fi/attachments/maaseutu/maaseudunkehittamisohjelmat/ohjelmatkaudelle20072013/5o8EMV39Y/Manner-Suomen_maaseudun_kehittamisohjelma_241109_FI.pdf. Luettu: 7.4.2010

MTK 2007a. Maatila tarvitsee joskus myös YEL- vakuutuksen. Luettavissa:

http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/maatilayrityksen_johtaminen/fi_FI/hommat_hanskaan/_files/77451068156478266/default/Hommat_hanskaan.pdf. Luettu: 8.10.2010

MTK 2007b. Tilalla tarvitaan visio eli näkemys tulevaisuuden suunnasta. Arvot osaksi arjen
työtä. Hommat hanskaan –maatilayrityksen johtaminen. Luettavissa:

http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/maatilayrityksen_johtaminen/fi_FI/hommat_hanskaan/_files/77451068156478266/default/Hommat_hanskaan.pdf. Luettu: 8.10.2010.

MTK 2007c. Tulevaisuussuunnittelun vaiheet. Maatilayrityksen taloudellinen tulos ja kannattavuus. Hommat hanskaan –maatilayrityksen johtaminen. Luettavissa:

http://www.mtk.fi/maatalous/sosiaaliturva/maatilayrityksen_johtaminen/fi_FI/hommat_hanskaan/_files/77451068156478266/default/Hommat_hanskaan.pdf. Luettu: 8.10.2010.

MTK 2010. Jo kolmannes maataloista monialaisia. Luettavissa:

http://www.mtk.fi/maatalous/maanviljelijat/tietoa_maataloista/monialaiset_maatilat/fi_FI/maaseutuyrittajyys/. Luettu: 24.3.2010

MTT 2009. Yrittäjän taidot ratkaisevat monialaisen maaseutuyrityksen menestymisen.

14.5.2009. Leena Rantamäki-Lahtinen. Luettavissa:

https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/maaseutuyritys/mahdollisuuksienmaaseutu/ajan_kohtaista/monialaiset. Luettu: 24.8.2010.

Mäkinen, H., Rantamäki-Lahtinen, L., Ylätaalo, M. & Vehkamäki, S. 2009. Measuring the success of Finnish family farms. Food Economics. Acta Agricult Scand C, 6, p. 185-196.

Mäkipeska, T. & Sihvonen, M. 2010. Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille. Sitran selvityksiä 29. Helsinki

Niemelä, T., Heikkilä, E. & Meriläinen, T. 2005. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla. N:o 148/2005. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Luettavissa:

<http://www2.te->

[keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Maaseututilastot/Monialainen%20yritystoiminta%20Keski-Suomen%20maataloilla%20-tutkimus.pdf](http://www2.te-keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Maaseututilastot/Monialainen%20yritystoiminta%20Keski-Suomen%20maataloilla%20-tutkimus.pdf). Luettu: 8.7.2010

Niemi, J. & Ahlstedt, J. 2010. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2010. MTT Julkaisuja 110.

NüTTYKANGAS, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen tiedekunta. Julkaisu N:o 134/2003.

Nykysuomen Sanakirja 1983. S-Ö. 8. painos. WSOY. Porvoo

Rantamäki-Lahtinen, L. 2007. Hajauttamisen pitkän aikavälin vaikutukset monialaisilla tiloilla” vertailututkimus Suomesta ja Englannista. Monialaisuus maaseutuyrityksen mahdollisuutena.

MTT:n selvityksiä 145. Luettavissa: <http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts145.pdf>. Luettu: 20.2.2010

Riusala, K. ja Sirilä, H. 2009. Monialayrittäjyys maaseudun mahdollisuutena. Vaasan yliopisto Levon-instituutti. Vaasa.

Ruoka-Suomi 2010. Laadukasta lähiruokaa ja laajaa yhteistyötä - alueen palvelurakenteisiin syytä panostaa. Selvitykset ja tutkimukset. Tiivistelmä suomeksi. EXPLORE -tutkimus (Vapaa suomennos: Tutkimus maaseuturavintoloista ruokaelämyksien tarjoajina.) Luettavissa: <http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/>. Luettu: 13.9.2010

Schane, S. 2003. A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus. Great Britain

Schane, S ja Verkataraman, S 2000. The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management Review 25(1):217-226.

Schumpeter, J.A. 1947. The creative response in economic history. Journal of Economic History 1947:149-159.

Scott-Bruce 1987, teoksessa Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen tiedekunta. Julkaisu N:o 134/2003.

Taskutietojätti 1984. Gummeruksen yksiosainen tietosanakirja. Toimituskunta. Gummerus. Jyväskylä

Timonen R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Julkaisuja nro 28, Maatalouden liiketaloustiede, Helsingin yliopisto, Taloustieteenlaitos.

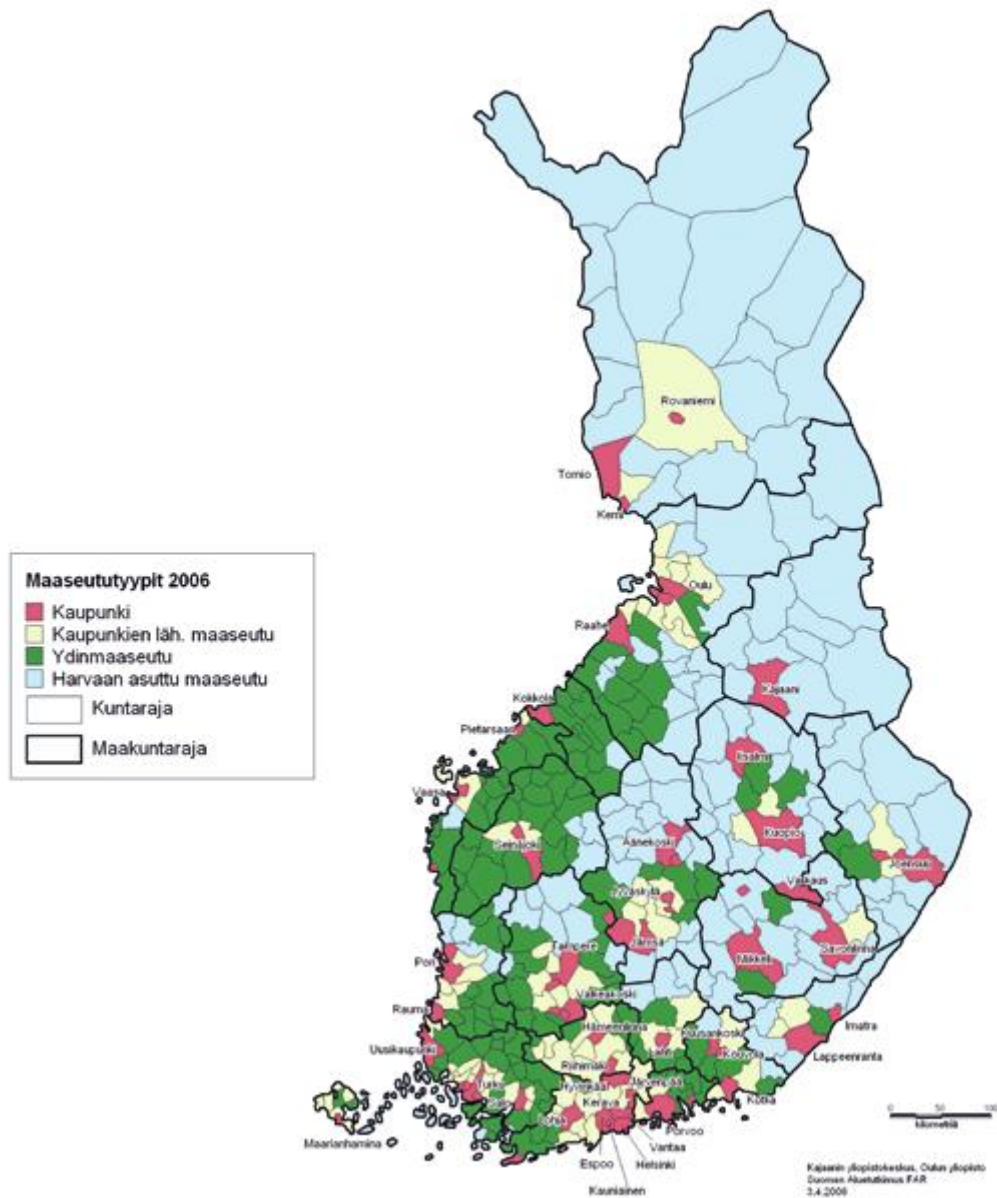
Torkko, M. 2006. Maatilakytkeäisten yritysten toimintamalleja. Laadullinen tutkimus resursseista, kehittämisestä ja ohjaustarpeista. Oulun yliopisto. Luettavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514280628/isbn9514280628.pdf>. Luettu: 2.3.2010.

Vanhala, S., Laukkanen, M. ja Koskinen, A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu.

Vihtonen, T. & Haverinen, T. 2005. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. MTTL:n tiedonantoja 202. Helsinki. MTTL.

Liitteet

Liite 1. Maaseututyypit 2006 (MMM 2009)



Teemahaastattelu 2010

TAUSTATIEDOT

1. Toiminnassa mukana olevien työpanos

_____ henkilötyökuukausia/ vuosi

2. Yrittäjien peruskoulutus

___ peruskoulu

___ keskikoulu

___ ylioppilas

3. Ammatillinen koulutus

___ ei ole

___ kursseja

___ ammattikoulu

___ opistotason koulutus

___ yliopisto tai korkeakoulu

4. Liittyykö ammatillinen koulutus yritystoimintaan

___ ei

___ kyllä, mikä koulutus _____

___ EU – hankkeiden koulutuksia,

mitä _____

5. Mikä on vanhempien ammatti

(emännän) äiti _____ isä _____

(isännän) äiti _____ isä _____

6. a. Mikä on emännän vanhempien koulutus

___ ei ole

___ kursseja

___ ammattikoulu

___ opistotason koulutus

___ yliopisto tai korkeakoulu

b. Mikä on isännän vanhempien koulutus

___ ei ole

___ kursseja

☐ ammattikoulu
☐ yliopisto tai korkeakoulu

☐ opistotason koulutus

7. Yrityksen perustamisvuosi

8. Yritystoimintaa verotetaan

☐ elinkeinoverolain mukaan
☐ maatalouden tuloverolain mukaan

9. Liitännäisyrittäjien osuus nettotuloista

<input type="checkbox"/> alle 25 %	<input type="checkbox"/> 25-50 %
<input type="checkbox"/> 50-75 %	<input type="checkbox"/> yli 75 %

TEEMAHAASTATTELU

YRITYSTOIMINNAN MOTIIVIT

Mitkä asiat vaikuttivat/ motiivit ruokapalveluyrityksen aloittamiseen?

tilan rakennukset ja koneet
lisätulojen tarve
tilalle saatavat tuet ja avustukset
aikaisempi kokemus alalta
yrittämisen halu
itsensä toteuttamisen tarve/ innovatiivisuus

YRITYSTOIMINNAN HAASTEET

Mitkä seikat yrittäjä koki tai kokee haasteellisina/ongelmallisina yritystoiminnassa?

toimiala-/ liiketoimintaosaaminen/ joku muu osa-alue
toimintaympäristö
asenteet tms.

Mitä neuvoja/ kehittämistarpeita yrittäjä olisi tarvinnut yritystoiminnan aikana selvittääkseen paremmin?

mitä
miltä taholta

YRITYSTOIMINNAN SELVIYTYMISKEINOT

Mitkä ovat vahvuudet, mitkä ovat auttaneet yrittäjää selviytymään kilpailussa?

tuotantoprosessi
raaka-aineiden hankinta
markkinointi, myynti
töiden jakaminen, ulkoistaminen
liiketoimintaosaaminen
verkostoituminen
mahdollisuuksien tunnistaminen
kehittäminen
liiketoimintastrategian luominen
uusiutuminen (innovointi)

Mitkä ovat yrittäjän mielestä tärkeimmät yrityksen onnistumiseen vaikuttaneet tekijät?

Millaisia mahdollisuuksia yrittäjä näkee selvitäkseen tulevaisuudessa?

ARVOT JA ONNELLISUUS

Mitkä arvot ovat tärkeitä omassa yritystoiminnassa?

vanhempien työn jatkaminen
maaseudun säilyminen elinvoimaisena
kestävä kehitys
itse määrääminen omassa työssä
oma taloudellinen riippumattomuus
toiminnan taloudellinen kannattavuus
voiton maksimointi
työpaikkojen tarjoaminen; yrityksen kasvu
luovuus, itsensä toteuttaminen

Kuinka onnelliseksi yrittäjä kokee itsensä ja miksi?

KYMENLAAKSON MAASEUTUMATKAILUN KEHITTÄMINEN

ALUEEN VOIMAVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN

Mitkä asiat kiinnostavat kymenlaaksolaisen ruokakulttuuriperinnön hyödyntämisessä ja tuotteiden kehittämisessä

kymenlaaksolainen makumaailma ruokapalvelutuotteissa
kymenlaaksolainen lohi
juustoloiden tuotteet
marjajalosteet

Mitä alueen luonnon tarjoamia mahdollisuuksia palveluiden kehittämisessä ja monipuolistamisessa yritys on kiinnostunut hyödyntämään?

luontopolut
lintualueet
perinnebiotooppit
kalastusalueet
muu, mikä _____

Miten yritys olisi kiinnostunut hyödyntämään niitä?

Miten yritys on kiinnostunut hyödyntämään alueen historiallisia kohteita ja alueen tapahtumiin liittyviä tarinoita palvelutuotteiden kehittämisessä?

VERKOSTOITUMINEN

Kuinka yrittäjä on tehnyt yhteistyötä/ käyttänyt yhteistyökumppaneita yritystoiminnassaan
mitä yhteistyökumppaneita
miten kumppanit ovat olleet hyödyllisiä

Kenen kanssa verkostoituminen kiinnostaa tulevaisuudessa?

kylätoimijoiden, esim. kyläyhdistykset
metsästysseurat
kulttuuriyhdistykset
maa- ja kotitalousnaiset
käsityöyrittäjien
luontoyrittäjien
ohjelmapalveluyrittäjien
mikä muu?

Miten yrittäjä haluaa kansainvälistää yritystoimintaansa

mitkä ovat valmiudet kansainvälistymiseen
millä yrityksen osa-alueilla
kiinnostaako kansainvälinen yhteistyö Viron matkailupalveluyritysten kanssa